

Université de Montréal

Comment favoriser l'adaptation des rapatriés?
**Une exploration du rôle des attentes, de la perception du soutien
organisationnel et de la proactivité**

par Véronique Goyette

Département de psychologie
Faculté des arts et sciences

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade du doctorat
en psychologie du travail et des organisations
option Ph.D. Recherche et intervention

janvier, 2017

© Véronique Goyette, 2017

Résumé

L'internationalisation des marchés fait désormais partie intégrante de la réalité du monde des affaires, et de plus en plus d'organisations se retrouvent à étendre leurs activités à travers plusieurs pays. Cela est toujours d'actualité aujourd'hui, alors qu'une très grande proportion d'organisations s'attend à voir leurs mandats à l'international augmenter ou à tout le moins demeurer stable (Brookfield, 2015).

Alors que nombreuses études se sont penchées sur l'adaptation des expatriés en terre étrangère (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2004), un nombre nettement moins élevé de chercheurs s'est attardé à l'adaptation de ces individus une fois de retour à la maison. Or, il est de plus en plus admis que plusieurs difficultés peuvent être associées à un retour d'un mandat à l'international. Celles-ci sont d'ailleurs parfois plus élevées que les difficultés vécues à l'international (Forster, 2000). Cette thèse tente donc de pallier cette lacune en examinant, tout d'abord, le rôle de deux antécédents de l'adaptation: la perception du soutien organisationnel (PSO) et la proactivité du rapatrié. Le rôle médiateur de la satisfaction des attentes sera également exploré.

Pour ce faire, un total de 125 policiers revenant d'une mission à l'international ont participé à cette étude. En raison d'un nombre considérable de données manquantes pour certaines variables, la méthode d'imputation multiple a été utilisée ($m = 5$). Deux médiations ont été effectuées afin de tester les hypothèses, et ce, en contrôlant pour le temps écoulé depuis le retour de l'individu.

Premièrement, il y a un lien indirect significatif de la PSO sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,25$, BCa IC [0,11 – 0,40]). Deuxièmement, il y a également un lien indirect significatif de la proactivité sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,16$, BCa IC [0,01 – 0,32]). Les résultats semblent donc soutenir les deux hypothèses. En d'autres mots, la PSO et la proactivité amèneraient une augmentation de l'adaptation, et ce, en permettant aux rapatriés de se former des attentes plus réalistes face au rapatriement. Nos résultats suggèrent donc qu'autant l'organisation que l'individu auraient

un rôle à jouer dans l'adaptation des rapatriés, quoique l'impact de la proactivité de ces derniers paraisse moindre que celui de la PSO.

À la lumière de ces résultats, le dernier chapitre abordera quelques pistes d'explications visant à comprendre l'effet plus petit de la proactivité, en plus de discuter plus en profondeur de l'implication théorique et pratique des résultats. Enfin, les limites et pistes de recherches futures de la thèse seront présentées.

Mots-clés : Mobilité internationale, rapatriés, adaptation, perception de soutien organisationnel, proactivité, attentes, policiers, analyses de médiation

Abstract

Nowadays, internationalisation of markets is a pressing economic reality, bringing many organizations to increasingly choose to extend their activities abroad. This is still relevant today as a very large proportion of organizations expect their international assignments to either increase or at least remain stable (Brookfield, 2015).

While many studies have examined the adaptation of expatriates (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2004), a much smaller number of researchers have focused on the adaptation of these individuals once they have returned home. However, several difficulties are associated with repatriation and they are often more important than those encountered abroad (Forster, 2000). This thesis attempts to bridge this gap by examining, firstly, the role of two antecedents of adaptation: perceived organizational support (POS) and repatriates' proactivity and secondly, the mediating role of expectations.

To this end, a total of 125 police officers returning from a mission abroad participated in this study. Due to a considerable number of missing data for some variables, the multiple imputation method was used ($m = 5$). Two mediations were carried out in order to test the hypotheses, controlling for the elapsed time since the return of the repatriate. Our findings indicate that satisfied expectations mediate both the relationship between POS and repatriates' adaptation ($b = 0,25$, BCa IC [0,11 - 0,40]) and proactivity and adaptation ($b = 0.16$, BCa IC [0.01 - 0.32]). The results therefore seem to support both hypotheses. In other words, POS and proactivity lead to increased adaptation by allowing repatriates to develop more realistic expectations of repatriation. This suggests that both the organization and the individual have a role to play in the adaptation of repatriates, although the impact of the latter appears to be less than that of the organization.

In light of these findings, the final chapter explores some possible explanations in order to understand the smaller effect of proactivity, and also discusses more extensively the theoretical and practical implications of the results. Finally, limits and avenues for future research are presented.

Keywords: International mobility, repatriates, adaptation, perceived organizational support, proactivity, expectations, police officers, mediation analysis

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	x
Liste des sigles.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Problématique	2
Histoire de la mobilité internationale.....	2
Cycles de l'expatriation	3
Pourquoi avoir des expatriés?	4
Sélection des expatriés et préparation au mandat	5
Mandat à l'international.....	6
Retour.....	7
Pourquoi s'attarder au rapatriement?	8
Objectif de la thèse.....	10
Chapitre 2 : Fondements théoriques	12
Adaptation.....	13
Adaptation des expatriés.....	13
Adaptation des rapatriés.....	19
Perception de soutien organisationnel (PSO)	22
Contexte général	23
La PSO dans un contexte international.....	24
Le contexte spécifique des rapatriés	26

Prévalence des pratiques de soutien.....	30
Proactivité	31
Le contexte global de la proactivité	31
La proactivité dans un contexte de rapatriement	36
Lien avec les attentes	42
Attentes	42
La théorie d'équité	42
Le concept des attentes selon Porter et Steers (1973) et Louis (1980)	43
Le rôle des attentes dans le contexte de l'expatriation	45
Résumé des attentes	50
Hypothèses de recherche.....	51
Chapitre 3 : Méthodologie	52
Déroulement et procédure.....	52
Critère d'inclusion	54
Échantillon	54
Description de l'échantillon.....	55
Le contexte des missions de paix.....	56
Instruments de mesure	58
Mesure des variables indépendantes.....	59
Mesure de la variable médiatrice	60
Mesure de la variable dépendante.....	62
Mesure des informations sociodémographiques	63
Traduction des questionnaires.....	63
Biais de variance commune	64
Chapitre 4 : Résultats	65
Analyses préliminaires.....	65
Procédure d'imputation multiple pour gérer les données manquantes	66
Analyses concernant le temps écoulé depuis le retour.....	70
Analyses de comparaison entre les participants ayant effectué une mission de paix en tant que policiers et ceux en tant que militaire	76

Analyses descriptives et corrélationnelles	79
Comment se situent les rapatriés sur les variables à l'étude?	79
Description plus détaillée de l'adaptation des rapatriés.....	80
Corrélations entre les variables à l'étude	81
Analyses de médiation	82
Description des analyses effectuées pour vérifier les hypothèses	82
Médiation des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation	86
Médiation des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation.....	89
Synthèse des effets indirects et taille d'effet associées.....	92
Analyses par équations structurales	93
Chapitre 5 : Discussion	98
Retour sur les résultats	98
Rappel des objectifs et résultats de la thèse	98
La PSO et la proactivité comme antécédents de l'adaptation.....	98
Importance du rôle des attentes.....	103
Limites	104
Implications théoriques et pratiques	105
Implications théoriques.....	106
Implications pratiques.....	107
Recherches futures	113
Conclusion	116
Références.....	117
Annexe A. Modélisation des hypothèses de la thèse	xv
Annexe B. Résumé des résultats d'études-clés en lien avec l'adaptation des rapatriés	xvi
Annexe C. Résumé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004)	xxi
Annexe D. Liste des 11 pratiques recensées par Caligiuri & Lazarova (2001).....	xxii
Annexe E. Page informative transmise aux organisations concernant le projet	xxiii
Annexe F. Courriel d'invitation à répondre au questionnaire.....	xxv

Annexe G. Courriel de suivi pour répondre au questionnaire	xxvi
Annexe H. Formulaire de consentement.....	xxvii
Annexe I. Instruments de mesure.....	xxix

Liste des tableaux

Tableau 1 . Résumé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004).....	18
Tableau 2 . Comparaisons des médiations selon l’usage ou non des critères d’inclusion repérés dans les écrits scientifiques	73
Tableau 3. Corrélations et analyses de variance en lien avec les variables d’intérêts, le temps écoulé depuis le retour et les critères d’inclusion repérés dans les écrits scientifiques	74
Tableau 4. Est-ce qu’il y a un impact de l’utilisation d’un critère spécifique sur les variables d’intérêt et sur les analyses utilisées pour vérifier les hypothèses?	75
Tableau 5. Résultats des analyses comparant les policiers envoyés en mission de paix et ceux provenant du programme militaire pour le service de police de Calgary	78
Tableau 6. Résultats des analyses comparant les policiers envoyés en mission de paix et ceux provenant du programme militaire pour le service de police de Calgary, en utilisant le test U de Mann-Whitney	79
Tableau 7. Statistiques descriptives concernant les variables d’intérêt	80
Tableau 8. Autre représentation des résultats d’adaptation	80
Tableau 9. Analyses corrélationnelles des variables à l’étude (sans imputation multiple)	82
Tableau 10. Analyses corrélationnelles des variables à l’étude (avec imputation multiple, $m = 5$)	82
Tableau 11. Tailles d’effet associées à l’effet médiateur des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l’adaptation ($m = 5$).....	87
Tableau 12. Tailles d’effet associées à l’effet médiateur des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l’adaptation (médiation sans imputation multiple).....	89
Tableau 13. Tailles d’effet associées à l’effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l’adaptation ($m = 5$)	90
Tableau 14. Tailles d’effet associées à l’effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l’adaptation (médiation sans imputation multiple)	92
Tableau 15. Effets indirects et tailles d’effet pour chaque médiation présentée	92

Tableau 16. Résumé des indices observés pour chaque modèle d'équations structurales testé.....	96
Tableau 17. Résultats des recherches-clés en lien avec l'adaptation des rapatriés.....	xvi
Tableau 18. Résumé détaillé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004).....	xxi

Liste des figures

Figure 1. Théorie de la courbe en U, inspirée par Black et Mendenhall (1991).....	14
Figure 2. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation, avec imputation multiple ($m = 5$)	87
Figure 3. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation, sans imputation multiple	88
Figure 4. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation, avec imputation multiple ($m = 5$)	90
Figure 5. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation, sans imputation multiple	91
Figure 6. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, incluant tous les liens directs et indirects possibles.....	94
Figure 7. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, incluant les liens directs entre les VIs et la VM et entre la VM et la VD..	95
Figure 8. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, excluant les liens avec la proactivité..	96

Liste des sigles

É.T. : Écart-type

FCS : *Fully Conditional Specification*

GRC : Gendarmerie royale du Canada

MCMC : *Markov Chain Monte Carlo*

ONU : Organisation des Nations Unies

PMM : *Predictive Mean Matching*

PSO : Perception de soutien organisationnel

À tous ceux et celles qui m'ont accompagnée et soutenue tout au long de cette aventure

Remerciements

La réalisation de ma thèse a été, pour moi, un parcours avec certes quelques bas, mais aussi plusieurs hauts. Il s'agit d'un parcours dont, même aujourd'hui alors que je suis dans les derniers milles de la rédaction de ma thèse, je conserve beaucoup de souvenirs positifs. Cela n'aurait pas été possible sans le soutien de nombreuses personnes, dont je tiens à remercier.

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de thèse, Luc Brunet. Je suis arrivée dans votre bureau avec le rêve de faire ma thèse sur l'adaptation des rapatriés, un sujet qui sortait quelque peu de l'ordinaire. Vous m'avez répondu: « Pourquoi pas? » et m'avez soutenue dans cette longue aventure. Merci de m'avoir donné toute l'autonomie dont j'avais besoin et merci d'avoir été présent dans les moments où j'avais besoin d'être rassurée. Votre confiance en moi et vos conseils font en sorte que je suis là aujourd'hui, à terminer ce parcours.

Je tiens également à remercier l'ensemble des professeurs qui m'ont accompagnée à différents moments de mes études doctorales: André Savoie, Jean-Sébastien Boudrias, François Chiocchio et Véronique Dagenais-Desmarais. Vous avez chacun su, à votre façon, m'inspirer la passion de la psychologie du travail. Merci pour votre enseignement, votre générosité et votre écoute.

Ensuite, je dois souligner le soutien de l'ensemble des doctorants que j'ai pu côtoyer au fil des années. J'ai été chanceuse de pouvoir apprendre à connaître autant de personnes incroyables et généreuses. Plus spécifiquement, je tiens à remercier mes collègues et amis sans qui je n'aurais pas eu l'expérience positive que j'en retiens: Isabelle, Julie-Élaine, Denis, Marie, Nathalie, Anne-Marie, Émilie et tous les autres qui me sont chers. Merci également à tous mes autres collègues doctorants: Geneviève, Sarah, Marie-Françoise et Daniel. À tous, merci pour votre soutien, merci de m'avoir fait rire et merci de m'avoir écoutée. Et merci de m'avoir accompagnée dans toutes nos périodes de rédaction de thèse, que ce soit à l'université ou au café Beaufort. Je tiens aussi à remercier spécifiquement Isabelle. Isa, je ne serais pas la personne que je suis maintenant si je n'avais pas partagé ce parcours avec toi.

Sur une note plus personnelle, je tiens à remercier ma famille et mes amis « hors doctorat » qui ont été là pour moi tout au long de cette aventure. À mes parents, mon frère et ma sœur: merci de m'avoir soutenue tout au long de ce parcours et de m'avoir écoutée, peu

importe l'état dans lequel j'étais. À Annie et Julie, nous avons bravé l'école secondaire ensemble. Et vous avez encore été là pour moi lors de mon parcours doctoral. Merci pour vos encouragements.

Un merci spécial à Pascal, mon amoureux. Il est impossible de trouver les mots justes pour te remercier. Merci pour ton soutien quotidien tout au long de cette aventure. Merci pour ta patience et merci pour ton esprit critique pour lequel je te suis extrêmement reconnaissante, même si je ne te l'ai peut-être pas autant démontré. Merci de me faire rire dans les moments où je suis inutilement trop anxieuse et merci d'avoir été mon pilier. Je t'aime.

Finalement, je suis reconnaissante pour le financement que j'ai obtenu du Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Introduction

Lorsque nous pensons à un mandat à l'étranger, ou simplement à un séjour de longue durée à l'international, la question de la possibilité du choc culturel arrive rapidement, surtout lorsqu'il s'agit d'un pays où les normes culturelles diffèrent de celles de notre propre pays. Or, lorsque vient le temps de penser au retour de ce mandat ou ce séjour, la possibilité que certaines difficultés surviennent se pose plus rarement. Après tout, le retour se fait en terrain connu, en pays connu, avec des gens connus. Alors pourquoi devrions-nous nous pencher sur la question d'un choc au moment du retour chez soi? Plusieurs recherches et organisations ont exploré le sujet et ont trouvé que la période du retour était souvent accompagnée de difficultés, surtout au niveau de la réintégration (Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999), parfois même plus grandes que celles vécues lors de l'arrivée au pays étranger (Adler, 1981; Gullahorn & Gullahorn, 1963). Cette thèse portera donc sur ce choc vécu au retour d'un mandat à l'international et sur ce qui peut être fait afin de l'atténuer.

Tout d'abord, une exploration plus approfondie sera effectuée de la pertinence de s'attarder à cette problématique, ce qui fera l'objet du premier chapitre. Le deuxième chapitre établira les bases théoriques qui mèneront aux hypothèses de recherche. Le troisième chapitre décrira le processus méthodologique employé lors de cette étude. Le quatrième chapitre fera état des résultats obtenus. Enfin, le cinquième chapitre conclura la thèse en discutant des résultats obtenus, de leurs implications et de leurs limites.

Chapitre 1 : Problématique

Histoire de la mobilité internationale

Envoyer un employé travailler à l'étranger fait désormais partie des dépenses les plus importantes d'une organisation (Brookfield, 2015). En effet, des auteurs mentionnent un montant pouvant se situer entre 300 000 \$ US et 1M \$ US (Black et al., 1999; Downes, Varner, & Hemmasi, 2010; Selmer, 2001) tandis que d'autres estiment que l'organisation peut déboursier de deux à cinq fois le salaire annuel de l'expatrié (Allen & Alvarez, 1998; Forster, 2000). Les coûts associés à un mandat international sont souvent le plus gros enjeu de mobilité auquel les organisations font face, surtout dans un contexte économique plus incertain (Brookfield, 2015). Mais d'où ce besoin a-t-il commencé? Un bref historique de la mobilité internationale est ainsi pertinent à présenter afin de mieux comprendre le contexte plus global dans lequel s'inscrit cette recherche.

Dans une optique de croissance ainsi qu'en réponse à la compétitivité grandissante des marchés et aux besoins de la mondialisation, les organisations procèdent de plus en plus à un processus d'internationalisation (Dabic, González-Loureiro, & Harvey, 2013). Elles se retrouvent ainsi beaucoup plus qu'avant à étendre leurs activités à travers plusieurs pays. Dans son expression la plus simple, la mobilité internationale implique une organisation qui envoie un de ses employés effectuer un mandat dans une de ses filiales à l'international pour une durée de temps déterminée (Caligiuri & Bonache, 2016). Ainsi, cet employé passe généralement d'un terrain connu – l'organisation dans laquelle il travaille – à un terrain inconnu – cette même organisation, mais dans un pays étranger. L'expatriation désigne cet acte d'assigner un mandat à l'international à un ou des employés (Fisher, Wasserman, & Palthe, 2007). Bien que les organisations emploient l'expatriation depuis longtemps, le focus sur ce sujet n'est devenu plus important qu'environ depuis la deuxième moitié du siècle dernier (Caligiuri & Bonache, 2016; Dabic et al., 2013). Des années 1960 jusqu'aux années 1980, l'expérience d'expatriation était relativement homogène. Le portrait général décrivait des organisations qui envoyaient des expatriés superviser une de leurs filiales à l'international (Caligiuri & Bonache, 2016). Ces employés étaient souvent des hommes mariés occupant un poste exécutif sénior au sein de leur organisation

(Brewster, Bonache, Cerdin, & Suutari, 2014). D'un point de vue macro, les recherches scientifiques ressortant de cette période ont étudié le moment et la façon dont les expatriés opérationnalisent la stratégie de mobilité internationale des organisations. D'un point de vue micro, les études se sont davantage penchées sur les enjeux et difficultés présents tout au long de l'expatriation (Caligiuri & Bonache, 2016). Dans les années 1990, divers changements mondiaux ont entraîné une augmentation substantielle des activités internationales (Dabic et al., 2013). Dabic et ses collègues (2013) ont recensé les articles publiés dans le domaine de l'expatriation depuis ces années et ont d'ailleurs observé une première vague de recherches publiées dans les années 1990, qu'ils attribuent notamment à la crise économique de l'époque. Ils ont remarqué une deuxième vague d'études publiées entre 2000 et 2007. Enfin, la crise économique de 2008 n'a pas semblé freiner les recherches dans le domaine puisque le nombre d'articles publiés n'a pas cessé d'augmenter.

Cette mobilité internationale amène forcément un besoin de flexibilité et d'adaptation plus grand que jamais, et ainsi, un des défis les plus importants est sans contredit la gestion stratégique des ressources humaines à l'international (Baruch, Steele, & Quantrill, 2002; Jokinen, 2010; Lee & Liu, 2006). Aujourd'hui, alors qu'une très grande proportion d'organisations s'attend à voir leurs mandats à l'international augmenter ou à tout le moins demeurer stable (Brookfield, 2015), le sujet demeure toujours d'actualité.

Cycles de l'expatriation

L'expatriation comporte différents cycles, qu'il importe de distinguer afin de situer adéquatement le contexte de cette thèse. Bonache, Brewster et Suutari (2001) ont identifié trois moments clés : 1) la sélection et la préparation au mandat; 2) le mandat à l'international et 3) le retour. Néanmoins, avant même de réfléchir aux employés susceptibles d'être envoyés à l'international, l'organisation doit identifier un besoin d'expatriation. Cette section se penchera donc d'abord sur cette question, avant de présenter de manière plus détaillée les étapes du cycle d'expatriation.

Pourquoi utiliser l'expatriation?

Outre le gain inévitable d'une perspective plus globale (Bossard & Peterson, 2005), plusieurs motifs peuvent pousser des organisations à utiliser l'expatriation. À travers les écrits scientifiques, plusieurs raisons sont soulevées par les chercheurs (Bailey & Dragoni, 2013; Baruch et al., 2002; Black et al., 1999; Bonache et al., 2001; Cerdin & Brewster, 2014; Lazarova & Caligiuri, 2001). Celles-ci peuvent se diviser en deux catégories : 1) un besoin de contrôle et de coordination des activités de la filiale et 2) une façon pour que leurs employés acquièrent des compétences internationales (Bonache, Brewster, Suutari, & De Saá, 2010). Le premier motif est beaucoup plus opérationnel. Les expatriés sont envoyés pour pallier le manque de compétences locales (Black et al., 1999) et pour s'assurer que les activités des filiales sont alignées avec la direction stratégique et la mission du siège social (Bailey & Dragoni, 2013). De plus, les organisations ont parfois besoin d'une expertise très précise pour une de leurs filiales et elles ont ainsi besoin d'envoyer une personne spécifique pour effectuer ces tâches requises (Black et al., 1999).

Tandis qu'avec le premier motif, le besoin est circonscrit quasi uniquement au moment de l'assignation internationale, avec le deuxième motif, la portée est beaucoup plus grande. Dans une optique de transfert des connaissances, l'organisation réalise que les expatriés peuvent acquérir des compétences importantes au cours de leur mandat et elles veulent en tirer profit afin d'améliorer leur position sur le marché international (Bailey & Dragoni, 2013; Sánchez-Vidal, Valle, & Barba-Aragón, 2007a). Les expatriés peuvent également être envoyés dans le but de favoriser leur propre développement professionnel (Bailey & Dragoni, 2013; Black et al., 1999; Cerdin & Brewster, 2014) et posséder une expérience internationale peut même agir comme facteur de promotion pour certains postes plus élevés (Bailey & Dragoni, 2013; Cerdin & Brewster, 2014). Avec ce deuxième motif, la portée est ainsi nettement plus stratégique.

Bien que les motifs présentés ici étaient évoqués il y a cinquante ans et le sont encore aujourd'hui (Cerdin & Brewster, 2014), la proportion dans laquelle ils sont présents peut varier. Alors que traditionnellement les organisations avaient une visée plus opérationnelle en envoyant des employés strictement dans un but de pallier des lacunes locales, une orientation nettement plus stratégique se dessine de nos jours. En effet, la majorité des organisations sondées lors de l'étude de Bailey et Dragoni (2013) rapportent un motif davantage orienté vers la progression de carrière de l'employé et le transfert de connaissances. Qui plus est, dans cette même recherche,

seulement le quart des organisations soutiennent qu'elles ont utilisé l'expatriation par besoin de contrôle et coordination. Cerdin et Brewster (2014) évoquent d'ailleurs la pertinence de combiner l'expatriation à une gestion des talents intégrée. Cela étant dit, le retour à la maison demeure un angle mort important pour les organisations, ce qui peut brimer la valeur stratégique octroyée au mandat (Cerdin & Brewster, 2014).

Il est également important de mentionner qu'une visée plus stratégique n'est pas forcément supérieure à un motif plus opérationnel. Bien qu'ils fassent état de l'utilité de considérer l'expatriation dans la progression de carrière des expatriés, Cerdin et Brewster (2014) soulignent également que ce n'est pas toujours possible, voir pertinent. Il arrive que les organisations aient uniquement un besoin opérationnel de contrôle et de coordination des activités locales et que ce besoin soit limité à la durée du mandat. Toute assignation internationale ne peut pas être considérée comme une étape dans une progression ultérieure de carrière. Néanmoins, il peut souvent être à l'avantage des organisations d'avoir en tête la portée stratégique que peuvent comporter ces expatriations (Tung, 2016).

Sélection des expatriés et préparation au mandat

Une fois le besoin pour l'expatriation identifié, l'organisation doit sélectionner l'employé qu'elle désire envoyer pour ce mandat. Il est crucial que cette étape soit faite adéquatement afin de s'assurer que les expatriés envoyés aient les compétences nécessaires pour s'adapter à leur nouvel environnement et pour mener à bien leur mandat (Downes et al., 2010). Néanmoins, il semble y avoir un écart important entre la théorie et la pratique. En effet, plusieurs recherches ont été effectuées afin de déterminer les meilleurs prédicteurs d'une assignation fructueuse (Downes et al., 2010; Mol, 2005; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, & Ferzandi, 2006). Leurs études démontrent que certains traits de personnalité peuvent favoriser une meilleure adaptation culturelle ainsi qu'une performance accrue durant le mandat. D'autres recherches ont également soulevé l'importance de s'attarder à des compétences plus spécifiques à la culture telles que la sensibilité culturelle et les habiletés de communication interculturelle (Graf, 2004; Hurn, 2006). Toutefois, en pratique, les compétences techniques de l'employé agissent fréquemment comme critère principal de la sélection (Anderson, 2005). Parfois, les expatriés peuvent aussi être choisis seulement parce qu'ils connaissent les personnes influentes (Harris & Brewster, 1999). Plus récemment, Caligiuri et Bonache (2016) soulignent également que trouver une personne qui a la

volonté de s'expatrier peut demeurer le critère le plus important. Qui plus est, un récent sondage international rapporte que 78% des organisations sondées n'utilisent aucun type d'évaluation formelle pour sélectionner les individus à envoyer en expatriation (Brookfield, 2015). En somme, quoique la pertinence d'utiliser un processus plus formel et stratégique de sélection est relevée (Cerdin & Brewster, 2014), la réalité reflète souvent un portrait différent.

En plus de se questionner sur les meilleures compétences à évaluer afin de prédire le succès du mandat, les chercheurs se sont également penchés sur les motifs d'acceptation d'un mandat à l'international et l'influence qu'ils peuvent avoir sur son succès (Mol, Born, Willemsen, van der Molen, & Derous, 2009; Pinto, Cabral-Cardoso, & Werther, 2012). Pour les expatriés, leurs raisons d'accepter un tel mandat sont diverses. Pour certains, l'attrait est dirigé vers l'exposition à une expérience différente ou à un style de vie nouveau, tandis que pour d'autres, l'intérêt est davantage stratégique, marqué par une volonté de prendre en main la progression de leur carrière et d'améliorer leur valeur à l'externe (Baruch et al., 2002). Il est important de mentionner que certains employés peuvent envisager l'expatriation comme une étape de leur carrière comme une autre, qui n'est ni préférée ni non désirée (Baruch et al., 2002). D'autres peuvent aussi se sentir obligés d'accepter l'assignation à l'international (Pinto et al., 2012). Les motifs d'acceptation d'un mandat peuvent ainsi être très diversifiés selon les individus.

Une fois les personnes choisies, un certain type de préparation est généralement offert (Black et al., 1999). D'ailleurs, selon un récent sondage (Brookfield, 2015), 84% des organisations internationales sondées affirment offrir des formations interculturelles à leurs futurs expatriés. L'aspect de la préparation au mandat à l'international est très important et intimement lié à la notion de soutien organisationnel (Lazarova & Caligiuri, 2001). De fait, une perception positive du soutien peut amener les expatriés à vivre à une meilleure expérience autant lors de l'expatriation (Gibson, Hardy, Baur, Frink, & Buckley, 2015) qu'au retour (Duoto, 2002; Lazarova & Caligiuri, 2001).

Mandat à l'international

Avant d'approfondir davantage, il convient d'expliquer plus précisément ce en quoi consiste l'expatriation. La situation exposée jusqu'à présent, et qui sera discutée dans la thèse, est le cas d'une organisation qui décide d'envoyer un de ses employés dans une de ses filiales à l'international afin d'y exécuter un mandat quelconque (Fisher et al., 2007; Mol, 2005). Il y

restera en moyenne de 6 mois à 5 ans (Mol, 2005). On nommera cet employé « expatrié » tant et aussi longtemps que ce mandat sera en cours, et tant qu'il sera à l'extérieur du pays en train d'effectuer ce mandat. Ce modèle présente un portrait traditionnel de l'expatriation. Toutefois, de plus en plus de nouvelles formes de travail à l'international se dessinent. Par exemple, un individu peut décider de s'expatrier de manière volontaire en quittant son employeur actuel pour travailler pour un autre employeur dans un autre pays. Il s'agit d'un emploi qu'il aura trouvé par lui-même et on le nommera « expatrié volontaire » (en anglais, *self-initiated expatriate*) (Bonache et al., 2010). D'autres alternatives existent également. Selon les circonstances, des mandats plus courts peuvent être privilégiés ou plusieurs brefs voyages d'affaires peuvent être envisagés (Bonache et al., 2010). Le lecteur est invité à consulter Bonache et al. (2010) pour davantage d'information. Bien que ces formes soient toutes intéressantes, cette thèse portera uniquement sur les expatriés traditionnels, soit ceux envoyés par leur organisation pour un mandat de longue durée. Comme il le sera décrit ultérieurement, des difficultés persistent toujours au moment du rapatriement. Il demeure ainsi pertinent d'explorer davantage ce type d'expatrié afin de contribuer à améliorer la compréhension conceptuelle de la problématique et d'y apporter des solutions pratiques.

Plusieurs enjeux intéressent les chercheurs concernant le mandat à l'international. Une attention particulière a été mise sur l'adaptation et le choc culturel pouvant être vécu à l'étranger (Black et al., 1999; Bolino, 2009; Hippler, Brewster, & Haslberger, 2015). D'autres études ont plutôt investigué l'impact des réseaux sociaux à l'étranger (Mérignac & Grillat, 2012), l'influence de la famille sur le mandat (Lazarova, Westman, & Shaffer, 2010) et la meilleure façon pour évaluer la performance des expatriés (Lee & Donohue, 2012), pour n'en nommer que quelques-uns.

Retour

À la fin du mandat à l'international, l'expatrié retourne chez lui afin de généralement travailler pour le même employeur. Au retour de l'expatrié dans son propre pays, on le nommera alors « rapatrié » (Bailey & Dragoni, 2013; Black et al., 1999). Cette catégorisation sera ainsi utilisée tout au long de cette thèse pour distinguer les expatriés des rapatriés.

Pourquoi s'attarder au rapatriement?

Sur le plan scientifique, de nombreux chercheurs se sont concentrés sur les enjeux inhérents à l'expatriation, en délaissant quelque peu le moment suivant le mandat international (Gullahorn & Gullahorn, 1963; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009; Stroh, Gregersen, & Black, 1998). Un discours fréquemment entendu, surtout au niveau des organisations, insiste sur le fait que le retour chez soi n'est pas une préoccupation, puisque justement, il s'agit d'un retour en terrain familier. Même les rapatriés ne s'attendent pas à rencontrer bien des difficultés à leur retour (Bossard & Peterson, 2005). Toutefois, la réalité est tout autre. Certains auteurs rapportent d'ailleurs que le rapatriement peut souvent occasionner un choc d'adaptation plus grand que celui vécu lors de l'expatriation (Adler, 1981; Forster, 2000). Il paraît en effet plus logique pour les expatriés de s'attendre à faire face aux différences culturelles lors de l'expatriation, les amenant ainsi à s'y préparer davantage. Or, au moment du rapatriement, puisqu'il s'agit d'un retour en terre connue, ces difficultés sont souvent beaucoup moins anticipées, de sorte que l'individu peut y être moins préparé (Michaud, 2012).

À leur retour de mandat international, les rapatriés peuvent donc expérimenter diverses problématiques. Celles-ci sont relevées de manières empiriques ou anecdotiques à travers plusieurs écrits scientifiques. À titre d'exemple, plusieurs changements peuvent avoir eu lieu en leur absence dont ils ne sont pas au courant (Gregersen, 1992; Stroh et al., 1998). Des changements non reliés au travail peuvent également être présents, que ce soit dans leur sphère familiale, amicale ou dans la communauté à laquelle ils appartenaient (Stroh et al., 1998). Qui plus est, ils ont eux aussi changé durant ce mandat et, ainsi, ils ne retournent pas à la maison comme la personne qu'ils étaient avant leur départ (Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992; Stroh et al., 1998). Autrement dit, lorsque les rapatriés reviennent de mandat, ils ont changé, leur organisation a changé et des éléments de leur sphère personnelle ont changé. Si ces changements n'ont pas été anticipés, le retour à la maison peut donc s'avérer très difficile pour eux.

D'autres difficultés peuvent survenir dans la nature de leur travail. Les nouvelles connaissances acquises lors de leur mandat sont souvent sous-utilisées. Ils peuvent se retrouver à occuper un emploi qui ne tient aucunement compte de leur expertise acquise à l'international (Adler, 1981; Cox, 2004; Lancaster, 1999; Napier & Peterson, 1991). Dans certains cas, la mise en valeur de leurs nouvelles compétences peut même être dévalorisée par leurs collègues (Adler, 1981). Par ailleurs, certains rapatriés peuvent s'attendre à voir leur cheminement de carrière

progresser plus rapidement grâce à leur mandat. Or, ces attentes sont souvent non répondues (Adler, 1981; Kraimer et al., 2009; Napier & Peterson, 1991). Dans certains cas, ils se trouvent même à n'occuper aucun poste à leur retour (Adler, 1981).

Sur le plan relationnel et social, revenir à la maison peut impliquer un changement au niveau du statut socioéconomique. En effet, lorsque le mandat est dans un pays moins développé, les expatriés se retrouvent souvent à avoir un statut socioéconomique plus élevé qu'à la maison et à avoir, par exemple, un chauffeur privé (Lancaster, 1999). Les interactions sociales peuvent également être plus ardues, les rapatriés se sentant souvent incompris par leur entourage qui n'a pas forcément vécu une telle expérience (Allen & Alvarez, 1998; Gregersen & Stroh, 1997). Certains s'attendent aussi à être reçus comme un héros et à ce que les personnes qu'ils côtoient souhaitent entendre parler longuement de leur expérience. Or, l'intérêt d'autrui par rapport à l'expérience vécue à l'international s'estompe souvent plus rapidement que souhaité (Black & Gregersen, 1999).

Peu importe la nature des difficultés, il en résulte qu'il existe souvent un certain choc lors du moment du retour qui vient brimer l'adaptation optimale de ces employés. Cela comporte des répercussions non négligeables puisqu'une meilleure adaptation peut entraîner des bienfaits importants autant pour l'individu que pour l'organisation. À titre d'exemple, les rapatriés bien adaptés sont souvent plus performants (Black & Gregersen, 1999; Bolino, 2009; Sánchez-Vidal, Valle, Barba-Aragón, & Brewster, 2007b), plus satisfaits en emploi (Black et al., 1999; Sánchez-Vidal et al., 2007b; Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006) et plus engagés envers leur organisation (Black et al., 1999; Stevens et al., 2006). Une meilleure adaptation favoriserait aussi le transfert des compétences acquises en expatriation (Furuya, Stevens, Oddou, Bird, & Mendenhall, 2007). De plus, Lee et Liu (2006) ont relevé que le niveau d'adaptation des rapatriés était le meilleur prédicteur de leur intention de rester dans l'organisation. Compte tenu du coût très élevé de l'expatriation, la rétention d'employés est un enjeu important. Qui plus est, selon le sondage de Brookfield (2015), 79% des rapatriés qui quittent leur organisation le font dans les deux premières années suivant leur retour. De fait, le taux de roulement chez les rapatriés est plutôt élevé, pouvant aller en moyenne de 12% (Brookfield, 2015) jusqu'à 25% (Black & Gregersen, 1999). Il s'avère souvent même supérieur à celui des employés domestiques (Black & Gregersen, 1999; Pattie, White, & Tansky, 2010). Parallèlement, les organisations subissent indirectement d'autres coûts par le départ de leur employé pour une autre organisation, qui est

souvent un compétiteur (Lazarova & Caligiuri, 2001; McNulty, 2014). Considérant le fait que les expatriés choisis pour effectuer le mandat sont souvent parmi les employés les plus performants de l'organisation, cela devient encore plus préoccupant (Stroh, 1995). Enfin, un impact considérable supplémentaire est la perception de l'expatriation engendrée chez les autres employés de l'organisation qui pourraient être intéressés par une assignation à l'international. En effet, en voyant leurs collègues revenir à une situation professionnelle décevante et en observant leurs difficultés vécues, ils peuvent être moins portés à chercher ou à accepter un mandat à l'international (Allen & Alvarez, 1998; Dupont & Tanner, 2009; Harvey, 1982).

Particulièrement en regard du contexte de guerre des talents présent dans les organisations actuellement (McNulty, 2014; Tung, 2016), ces dernières ont tout intérêt à mettre en place des pratiques pour susciter l'intérêt pour l'expatriation chez leurs employés qualifiés. Cela passe avant tout par un souci plus élevé de s'attarder à l'adaptation de leurs rapatriés afin que ceux-ci fassent une promotion positive de l'expatriation à leurs collègues.

En s'attardant davantage au rapatriement de leurs expatriés, les organisations sont ainsi nettement plus susceptibles d'avoir des retombées positives. D'ailleurs, selon le plus récent sondage de Brookfield (2015), les organisations qui combinent mobilité internationale et gestion des talents rapportent des impacts très positifs. Notamment, implanter un processus plus formel de gestion de carrière aurait diminué de manière significative le taux d'attrition de leurs rapatriés. Les organisations ont ainsi un grand intérêt à gérer efficacement le retour de leurs expatriés.

Objectif de la thèse

La situation décrite amène à se pencher sur les problèmes rattachés au rapatriement afin de non seulement améliorer l'expérience générale vécue par les employés, mais également d'éviter des coûts substantiels aux organisations. Cette thèse vise donc à comprendre davantage ce qui peut favoriser une meilleure adaptation chez les rapatriés. Cela permettra ainsi de fournir aux organisations des leviers d'intervention concrets et, par le fait même, d'améliorer l'expérience globale d'expatriation de ces individus.

La valeur ajoutée de cette thèse est le regard qui sera porté sur l'adaptation des rapatriés. Les études précédentes qui se sont attardées aux antécédents de l'adaptation se sont davantage concentrées sur des notions comme le rôle de l'organisation, la clarté des rôles ou la perception

du soutien organisationnel (Bailey & Dragoni, 2013; Dawley, Houghton, & Buckley, 2010; Lazarova & Caligiuri, 2001; Pattie et al., 2010). Ici, le contrôle est davantage entre les mains de l'organisation et les rapatriés s'y retrouvent complètement réactifs face aux mesures offertes. Bien que ces antécédents demeurent pertinents, du côté des études domestiques, les écrits scientifiques des dernières années ont commencé à s'attarder plus précisément au rôle que peut avoir l'individu dans la gestion de sa carrière en examinant de plus près le concept de proactivité (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010). Les chercheurs définissent une personne proactive comme une personne qui cherchera à améliorer les différentes situations dans lesquelles elle se trouve et qui sera à l'affût des opportunités pertinentes (Crant, 2000).

Or, cet intérêt pour la proactivité se fait encore très rare du côté des recherches sur les rapatriés. Pourtant, le contexte d'expatriation exige beaucoup d'autonomie de la part des expatriés. Est-ce qu'un rapatrié proactif pourrait ainsi avoir une influence sur son adaptation? Comment cette influence se compare-t-elle à celle des antécédents plus traditionnels tels que le soutien organisationnel? Par ailleurs, les recherches dans le milieu de l'adaptation des rapatriés mentionnent également l'importance pour ces derniers d'avoir des attentes réalistes quant à leur expérience de retour. Toutefois, le rôle plus spécifique de cette variable est encore peu étudié. Ainsi, comment est-ce que les attentes influencent l'adaptation des rapatriés? Cette thèse tentera donc de répondre à ces questions afin de permettre aux rapatriés et à leurs organisations de tirer davantage de bénéfices de l'expatriation.

Chapitre 2 : Fondements théoriques

Pendant que de nombreux chercheurs se penchent sur les défis auxquels font face les expatriés (p. ex., Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2004, pour leur adaptation; Mérignac & Roger, 2005, pour l'impact sur la famille; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, & Ferzandi, 2006, pour leur performance), les enjeux plus spécifiques au rapatriement, malgré leur apparition de plus en plus importante dans les écrits scientifiques, ne sont toujours pas autant abordés que ceux de l'expatriation (Black et al., 1999; Kraimer et al., 2009). Ce manque d'intérêt à l'intérieur de l'univers scientifique est d'autant plus reflété chez les organisations et les gestionnaires responsables de ces programmes. Or, établir des procédures concrètes de rapatriement qui peuvent arrimer le mandat à l'étranger à une gestion stratégique de la carrière des rapatriés est primordial pour assurer à ces organisations un avantage international compétitif. Les rapatriés constituent un atout très important en raison de leurs connaissances, expériences et habiletés développées lors de leur séjour à l'international, qui sont pour la plupart implicites ou tacites (Sánchez-Vidal et al., 2007a). Puisque celles-ci sont souvent conditionnelles à l'obtention et au maintien de cet avantage compétitif (Sánchez-Vidal et al., 2007), les organisations ont tout intérêt à s'assurer que leurs rapatriés sont bien adaptés et donc dans un état optimal pour utiliser leurs acquis adéquatement.

Tel que mentionné au chapitre précédent, le rapatriement peut entraîner des difficultés d'adaptation plus grandes que celles vécues lors du mandat à l'international (Adler, 1981; Forster, 2000), tant sur le plan professionnel que personnel. Cette situation peut amener les rapatriés à vivre un certain choc à leur retour à la maison. Lorsque les chercheurs parlent de ce phénomène, ils tendent à parler de difficultés d'« adaptation » (p. ex., Black et al., 1999; Strubler, Park, & Agarwal, 2011; Wu, Zhang, & Hung, 2014). Le *reverse culture shock*, ou « choc du retour » en français (Michaud, 2012), est aussi utilisé. Ce terme est employé en opposition au choc culturel vécu initialement à l'arrivée dans un autre pays. Le terme « adaptation » est celui le plus fréquemment employé dans les écrits scientifiques et journalistiques. Qui plus est, le principe de choc du retour ne s'attarde seulement qu'aux aspects négatifs vécus lors du retour. Au contraire, bien que parler d'adaptation puisse impliquer, certes, des difficultés d'adaptation, il peut toutefois être aussi question d'un individu qui a réussi à s'adapter. Le terme « adaptation »

est donc plus nuancé et exhaustif, pouvant exprimer autant les expériences négatives que positives. Étant donné ces éléments, cette appellation est celle qui sera utilisée dans le cadre de cette thèse.

Avant de poursuivre, il est important de souligner qu'à moins d'exceptions, aucun résultat quantitatif n'est présenté dans ce chapitre afin de ne pas en alourdir la lecture. Toutefois, le tableau 17 qui se retrouve à l'annexe B résume les résultats des études-clés en lien avec l'adaptation des rapatriés.

Adaptation

Avant de s'attarder plus en détail sur la théorie de l'adaptation des rapatriés, il est important de souligner que les bases théoriques sous-jacentes s'inspirent beaucoup des théories d'adaptation propres aux expatriés. Dans cet esprit, l'adaptation des expatriés sera tout d'abord détaillée, pour ensuite faire place à une explication plus élaborée de l'adaptation des rapatriés. Le but n'est pas de faire une recension exhaustive de toutes les théories rattachées de près ou de loin à l'adaptation des rapatriés, mais bien de présenter les éléments nécessaires à une meilleure compréhension des principes sous-jacents à l'adaptation de cette population. Conséquemment, deux théories seront présentées : la théorie de la courbe en U et la théorie de l'adaptation des expatriés de Black, Mendenhall et Oddou (1991).

Adaptation des expatriés

Théorie de la courbe en U

L'adaptation des expatriés peut tout d'abord être examinée sous un angle temporel. Il s'agit de l'objectif de la théorie de la courbe en U (*traduction libre de « U-Curve theory »*), la théorie la plus souvent utilisée en recherche interculturelle (Black & Mendenhall, 1991; Ward, Okura, Kennedy, & Kojima, 1998). Il est question de phases à travers laquelle l'individu passe lorsqu'il se retrouve en pays étranger. La théorie stipule que cette période d'adaptation suivrait la forme d'un U, d'où le nom. Plus précisément, l'individu passerait d'une période où il est bien adapté, à une où il l'est moins et enfin à une dernière période où il redevient adapté. Cette théorie peut être créditée à Lysgaard (1955, cité dans Ward et al., 1998), qui a été le premier à faire état du

phénomène. Peu de temps après, Oberg (1960, cité dans Ward et al., 1998) a produit un article qui décrivait une situation similaire.

Transposée aux expatriés, l'adaptation de l'individu « is not so much a matter of conformity to a specific culture but is observed as increasing satisfaction in being able to cope because the expatriate learns how to work effectively within the host country » (cité dans Strubler et al., 2011, p. 104.). L'aspect temporel se retrouve dans les quatre phases suggérées par cette théorie. L'expatrié expérimente tout d'abord un degré d'adaptation très élevé lors de la phase de lune de miel (phase 1). Il est fasciné par le nouvel environnement dans lequel il se trouve. Il vit ensuite un choc culturel et son degré d'adaptation descend à son plus bas point (phase 2). En effet, il peut ressentir de la frustration face à ce qu'il ne comprend pas et peut être désillusionné. Puis, il commence à s'adapter tranquillement à son nouveau milieu (phase 3). Il apprend à l'appivoiser et il comprend graduellement les comportements acceptables. Enfin, il finit par connaître un degré de maîtrise (phase 4), une phase caractérisée par un fonctionnement optimal de l'individu dans son environnement (Black & Mendenhall, 1991; Strubler et al. 2011). La figure 1 présente un résumé de cette théorie.

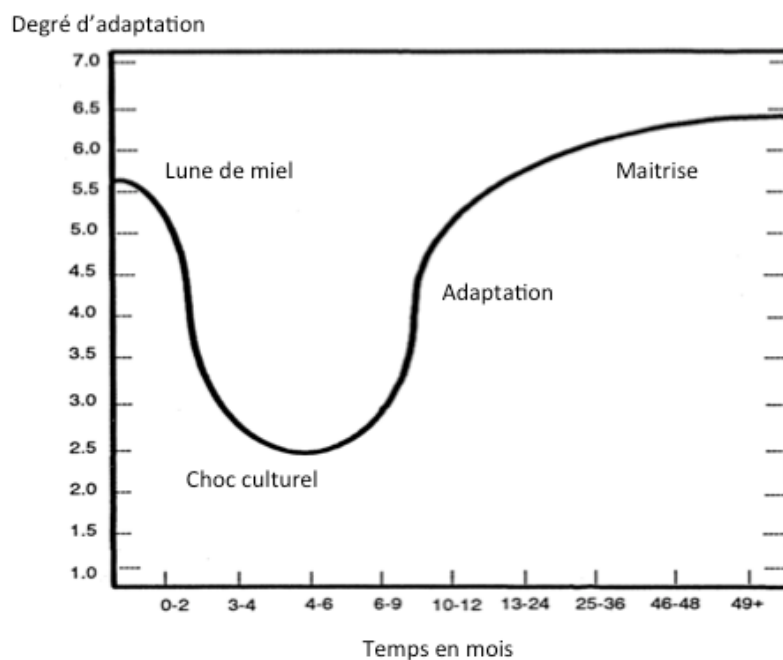


Figure 1. Théorie de la courbe en U, inspirée par Black et Mendenhall (1991)

Néanmoins, cette théorie n'a pas connu autant de succès dans les études l'ayant testée. En effet, les recensions de Black et Mendenhall (1991) et de Ward et ses collègues (1998) font état du manque d'études empiriques quantitatives sur cette théorie et des résultats contradictoires venant des quelques recherches qui ont examiné empiriquement cette théorie. Black et Mendenhall (1991) concluent toutefois leur article en suggérant qu'un rejet ou une acceptation de cette théorie serait prématuré; ils encouragent donc la mise en place d'autres études sur le sujet. Plus récemment, une méta-analyse (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005) n'a pas non plus trouvé de soutien pour une courbe en U. Toutefois, ces auteurs réitèrent l'importance d'effectuer plus d'études longitudinales pour tester la théorie plus rigoureusement. Bref, les écrits scientifiques ne permettent donc pas à ce jour de statuer sur l'acceptation ou le rejet de la théorie de la courbe en U.

Théorie de l'adaptation des expatriés de Black, Mendenhall et Oddou (1991)

Une théorie pionnière dans le domaine de l'adaptation des expatriés est sans contredit celle de Black, Mendenhall et Oddou (1991). Il est à noter que bien que la théorie soit officiellement détaillée dans l'article de 1991, d'autres mentions de cette théorie par ces auteurs ont commencé à apparaître quelques années auparavant (Black, 1988; Black & Stephens, 1989). Plusieurs chercheurs s'entendent pour dire qu'il s'agit probablement de la théorie sur l'adaptation des expatriés la plus citée et la plus influente (Bhaskar-Shrinivas et al., 2004; Hippler, Caligiuri, & Johnson, 2014a; Ravasi, Salamin, & Davoine, 2015). Selon Hippler et al. (2014a), l'article de Black, Mendenhall et Oddou (1991) aurait été cité 370 fois par *The Social Sciences Citation Index*. En incluant aussi deux autres articles de la même équipe qui détaillent cette théorie (Black, 1988; Black & Stephens, 1989), ces trois articles auraient ensemble 820 citations.

Alors que la théorie de la courbe en U examinait le phénomène sous un angle temporel, celle de Black et ses collègues regarde l'adaptation selon la réponse de l'individu à son besoin de réduire l'incertitude inhérente à une expatriation à l'étranger. Plus précisément, dans le cadre d'un mandat à l'international, l'individu quitte un endroit familier pour un autre endroit qui ne l'est pas, bouleversant ainsi ses anciens repères et créant de l'incertitude psychologique (Black et al., 1991). Il ne sait plus quels comportements sont appropriés et son mode de fonctionnement antérieur ne semble plus être tout à fait adéquat à son nouvel environnement. Cet individu serait ainsi amené à vouloir réduire cette incertitude et à déterminer quels comportements et attitudes sont appropriés (Black et al., 1991). C'est dans ce contexte que ces chercheurs ont voulu élaborer

une théorie de l'expérience que ces expatriés peuvent vivre. Ils se sont basés sur les écrits scientifiques provenant du milieu interculturel ainsi que du milieu des transferts domestiques pour parvenir à leur théorie de l'adaptation des expatriés.

Selon Black (1988), l'adaptation peut se définir à deux niveaux. D'un point de vue subjectif, l'adaptation peut être vue comme le degré de confort que l'employé ressent face à son nouveau rôle et le degré auquel il se sent adapté aux demandes de celui-ci. Du côté objectif, l'adaptation serait le niveau de maîtrise des demandes du nouveau rôle par l'employé et sa capacité à démontrer son adaptation à travers sa performance. Il est toutefois important de noter que c'est le point de vue subjectif qui est davantage relevé et étudié dans les écrits scientifiques (Bhaskar-Shrinivas et al., 2004). Qui plus est, la faisabilité d'évaluer l'adaptation objective en contexte de recherche est nettement plus complexe et ne semble pas permettre une valeur ajoutée intéressante. En plus, comme les recherches sont la plupart du temps effectuées du point de vue de l'expatrié, c'est la définition subjective de l'adaptation qui sera utilisée dans cette thèse.

Black et al. (1991) conceptualisent l'adaptation sous trois dimensions : l'adaptation au travail, celle aux interactions sociales ainsi que l'adaptation générale. L'adaptation au travail implique des difficultés reliées, par exemple, aux responsabilités du nouveau poste occupé. L'adaptation aux interactions sociales concerne les relations que l'expatrié entretient. Par exemple, des difficultés peuvent survenir lorsque son interlocuteur provient d'un pays où les coutumes et les valeurs sont différentes. Enfin, l'adaptation générale fait état des éléments plus globaux, tels que la nourriture ou la température. Ce modèle tripartite a été opérationnalisé par Black (1988) et plusieurs recherches subséquentes ont utilisé ce questionnaire (Cole & McNulty, 2011; Ravasi et al., 2015; Sánchez-Vidal, Valle, & Barba-Aragón, 2010).

La relation entre la personne et son environnement

Bien que n'étant pas strictement comprise dans la théorie initiale de Black et al. (1991), la relation entre la personne et son environnement est importante à mentionner (Haslberger, Brewster, & Hippler, 2013; Hippler et al., 2014a). L'expatrié ne peut pas simplement s'adapter. Il doit s'adapter à quelque chose ou à quelqu'un. En d'autres mots, il doit s'adapter à des aspects de son nouveau milieu et à des personnes provenant de ce milieu. Dans le cas d'un mandat à l'international, il doit s'adapter aux nouvelles facettes de son environnement. Dans cette optique, l'adaptation examine donc l'appariement entre les caractéristiques de l'individu et celles de son environnement.

Antécédents de l'adaptation des expatriés

Tel qu'il l'a été mentionné, ce qui sous-tendrait l'adaptation est la recherche d'une diminution du niveau d'incertitude associé à un tel changement (Black et al., 1992). En arrivant en sol étranger, l'expatrié peut se retrouver sans ses repères habituels. Les actions qu'il pose ne sont pas forcément appropriées au contexte. Cela peut créer un niveau d'incertitude important que l'expatrié chercherait à réduire. Toutefois, celui-ci n'a pas à demeurer passif dans cette situation; des facteurs peuvent contribuer à réduire plus rapidement ce niveau d'incertitude, favorisant ainsi une meilleure adaptation. Selon Black et ses collègues (1991) autant l'organisation que l'individu peuvent avoir un impact. Par exemple, un soutien plus grand de la part de l'organisation aurait un impact positif sur le niveau d'adaptation de l'expatrié. Sur le plan personnel, plus un individu aurait un sentiment d'efficacité personnel élevé, mieux il serait adapté. Les attentes joueraient également un rôle important selon eux. Plus celles-ci seraient réalistes, plus l'expatrié serait préparé adéquatement à son nouvel environnement et plus l'incertitude serait réduite, favorisant ainsi une meilleure adaptation.

Bhaskar-Shrinivas et ses collègues (2004) ont publié une méta-analyse concernant l'adaptation des expatriés, résumant 23 années de recherches empiriques dans le domaine. Ils n'ont examiné que les études ayant pris comme théorie celle de Black et al. (1991). Le Tableau 1 présente leurs résultats principaux. L'absence de symbole n'indique aucune relation significative. Lorsqu'une relation significative est trouvée, un + ou un - est indiqué, selon s'il s'agit, respectivement, d'un lien positif ou négatif. Une version détaillée de ce tableau est également présentée au tableau 18 de l'annexe C, où les résultats quantitatifs sont identifiés.

Tableau 1

Résumé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004)

Antécédents	Adaptation au travail	Adaptation aux interactions sociales	Adaptation générale
<u>Facteurs culturels</u>			
Connaissance de la langue locale		+	+
Expérience antérieure à l'international	+	+	
<u>Facteurs individuels</u>			
Sentiment d'efficacité personnel élevé	+	+	
Habiletés culturelles élevées	+	+	+
<u>Facteurs liés au travail</u>			
Clarté du rôle	+		
Flexibilité du rôle	+		
Conflit de rôle	–		
Nouveauté du rôle ^a			
<u>Facteurs organisationnels</u>			
Soutien des collègues	+		
Soutien logistique			+
<u>Facteurs non liés au travail</u>			
Nouveauté de la culture	–	–	–
Adaptation du (de la) conjoint(e)	+	+	+

^a Aucun lien significatif n'a été observé pour la nouveauté du rôle.

En somme, lors d'un mandat à l'international, plusieurs facteurs, provenant autant de l'organisation que de l'expatrié, peuvent entraver ou favoriser certaines dimensions de l'adaptation.

Lien entre l'adaptation des expatriés et celle des rapatriés

La visée des pages précédentes a été de présenter les bases des principales théories sous-jacentes à l'adaptation des expatriés. En résumé, lors de son mandat à l'international, l'expatrié sera fort probablement amené à vivre plusieurs difficultés d'adaptation, étant donné le fait qu'il passe d'un endroit qu'il connaît à un qui lui est moins familier. Pour favoriser une meilleure expérience, certains éléments organisationnels et individuels peuvent être mis de l'avant. Cela viendrait diminuer l'incertitude associée à l'expatriation. En connaissant mieux ce qui est attendu de lui, l'expatrié s'en retrouverait ainsi mieux adapté.

Tel que mentionné, la théorie pionnière de l'adaptation des expatriés a été proposée par Black et al. (1991). Cette théorie a par la suite été appliquée au domaine du rapatriement (Black

& Gregersen, 1991), le questionnaire développé par Black (1988) ayant été adapté au contexte des rapatriés.

Adaptation des rapatriés

Avant l'arrivée de la théorie de Black et Gregersen (1991) sur l'adaptation des rapatriés, quelques chercheurs avaient déjà commencé à aborder le sujet. En effet, Gullahorn et Gullahorn (1963) ont été parmi les premiers à observer que des difficultés d'adaptation pouvaient également être vécues au retour chez soi. Par la suite, Adler (1981) a corroboré cette théorie en présentant des résultats similaires auprès d'une population canadienne. Parallèlement, aux États-Unis, Harvey (1982) a fait état des différents enjeux inhérents au rapatriement des expatriés (p. ex., le manque d'un plan de carrière pour le rapatrié, le phénomène « loin des yeux, loin du cœur », le nombre limité d'emplois intéressants pour le rapatrié, etc.) et a invité les organisations à prendre conscience de cette problématique.

Néanmoins, c'est réellement dans les années 1990 que les recherches sur le sujet ont progressé rapidement, et ce, avec l'arrivée de la théorie de l'adaptation des rapatriés de Black et Gregersen (1991). S'inspirant grandement de la théorie d'adaptation des expatriés de Black et al. (1991), ces auteurs reprennent également le principe de réduction de l'incertitude. Puisque l'individu passe encore ici d'un endroit connu – en l'occurrence le pays du mandat à l'international – à un nouvel environnement, il doit apprendre à distinguer les comportements appropriés de ceux qui ne le sont pas, tout comme dans le contexte d'expatriation. Il cherchera ainsi à réduire cette incertitude afin d'être mieux adapté à cette nouvelle réalité. Ce processus se ferait en deux temps, soit une première partie étant vécue avant le retour, où des informations provenant de son pays d'origine lui permettent de se créer des attentes. Ensuite, la deuxième partie implique l'adaptation lors du retour chez soi, où diverses variables façonnent le niveau d'adaptation du rapatrié.

Plus précisément, cette adaptation comporte les trois mêmes dimensions propres à l'expatriation : l'adaptation au travail, celle aux interactions sociales ainsi que l'adaptation générale. L'adaptation au travail concerne les aspects reliés à l'organisation et à l'emploi du rapatrié. Les changements encourus dans l'organisation pendant son absence et les caractéristiques de son nouveau poste sont des exemples d'éléments auxquels le rapatrié devra s'adapter. Ensuite, l'adaptation aux interactions sociales implique l'environnement social du

rapatrié et les relations qu'il entretient avec sa famille, ses amis et ses collègues. Par exemple, ces personnes peuvent ne pas s'intéresser autant que le rapatrié le souhaiterait à son expérience à l'étranger, ce qui peut être un aspect auquel il doit s'adapter. Enfin, l'adaptation générale a trait aux éléments pouvant sembler plus banals, mais étant aussi importants, tels que la nourriture, le temps extérieur, le transport, le système scolaire et les conditions immobilières. Par exemple, un rapatrié ayant séjourné en Australie trouvera peut-être difficile de revenir au Québec, où la température est moins clémente et où l'océan est moins accessible.

Impacts de l'adaptation des rapatriés

L'adaptation est ainsi une variable primordiale dans l'étude du rapatriement, vu son impact tant au niveau du travail, au niveau social et dans la vie en général des rapatriés. Outre la possibilité de faire vivre au rapatrié une meilleure expérience de retour sur ces éléments, pourquoi est-ce si important de s'attarder à l'adaptation de cette population? Plusieurs chercheurs ont examiné les impacts que peut avoir l'adaptation des rapatriés, autant pour l'individu que pour l'organisation. En effet, en étant mieux adaptés, les rapatriés sont dans un meilleur état pour connaître des répercussions positives, dont peut bénéficier leur organisation. À titre d'exemple, une meilleure adaptation des rapatriés peut avoir un impact positif sur le recrutement de futurs expatriés. Observer leurs collègues revenir et vivre des difficultés d'adaptation peut venir tempérer les motivations des employés à vouloir accepter un mandat à l'international (Adler, 1981; Cole & McNulty, 2011). Il s'agit d'un aspect important à considérer, surtout qu'il peut être de plus en plus difficile de recruter des employés qualifiés et désirant s'expatrier (Cole & McNulty, 2011).

Une autre répercussion intéressante est présente au niveau du transfert des connaissances apprises à l'étranger. En effet, un employé mieux adapté devient plus apte à transférer ses nouvelles compétences dans ses responsabilités au quotidien (Furuya et al., 2007). Dans le même ordre d'idées, une meilleure adaptation peut aussi améliorer la performance en emploi des rapatriés (Black, 1992; Black et al., 1992).

Enfin, d'autres études ont relevé qu'une meilleure adaptation entraînerait un meilleur engagement organisationnel (Gregersen, 1992) et une intention moindre de quitter l'organisation (Lee & Liu, 2006).

Antécédents de l'adaptation des rapatriés

Bref, il est dans l'avantage des organisations d'avoir des rapatriés qui sont adaptés à leur retour d'un mandat à l'international. Les répercussions positives sont importantes, autant pour l'organisation que pour le rapatrié. Cela étant dit, quels sont les moyens possibles pour favoriser une meilleure adaptation? Les recherches scientifiques se sont penchées sur plusieurs antécédents. Les thèmes abordés se regroupent principalement sous quatre catégories : les antécédents liés 1) au mandat à l'international; 2) aux caractéristiques organisationnelles; 3) aux caractéristiques sociodémographiques du rapatrié et 4) aux caractéristiques individuelles du rapatrié.

Antécédents liés au mandat à l'international

Les chercheurs ont regardé des éléments comme la durée du séjour (Cox, 2004; Gregersen & Stroh, 1997), le temps écoulé depuis le retour (Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997) et la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997). Toutefois, mis à part le temps écoulé depuis le retour où des liens positifs significatifs sont relevés, les relations avec les deux autres variables sont moins concluantes.

Antécédents liés aux caractéristiques organisationnelles

Il s'agit fort probablement du thème le plus récurrent dans les études. En effet, des éléments comme la clarté et la flexibilité du rôle ainsi que les conflits de rôle ont été mis en lien avec l'adaptation (Black & Gregersen, 1991; Gregersen, 1992; Gregersen & Stroh, 1997). Des relations positives ont été relevées pour la clarté ainsi que la flexibilité et une relation négative a été trouvée avec les conflits de rôle. D'autres chercheurs ont également trouvé des liens positifs entre la présence de pratiques de soutien (p.ex.: formation, communication, clarté du processus, etc.) et une meilleure adaptation (Adler, 1981; Black & Gregersen, 1991; Cox, 2004; Gregersen & Stroh, 1997; Sánchez-Vidal et al., 2010; Stevens et al., 2006). Un certain souci par rapport aux attentes des rapatriés est également présent, quoique seulement un petit nombre d'études s'y attardent spécifiquement de manière empirique (Black, 1992; Sánchez-Vidal et al., 2010; Stroh et al., 1998).

Antécédents liés aux caractéristiques sociodémographiques du rapatrié

Les variables telles que l'âge, le genre, le statut marital et le statut social ont été étudiées (Black & Gregersen, 1991; Cole & McNulty, 2011; Cox, 2004; Gregersen & Stroh, 1997), mais aucune relation claire n'en ressort.

Antécédents liés aux caractéristiques individuelles du rapatrié

Il s'agit d'un domaine qui a été beaucoup moins étudié. Dans leur article conceptuel, Black, Gregersen et Mendenhall (1992) proposent d'examiner le sentiment d'efficacité personnel. Dans la même lignée, Cole et McNulty (2011) ont examiné l'effet de l'auto-transcendance (*self-transcendence*), qui est définie comme une valeur préconisant l'ouverture à la différence et la volonté d'aider autrui à maximiser leur bien-être. Leurs résultats soulignent que les expatriés démontrant le plus cette valeur seraient mieux adaptés. Enfin, Feldman et Thompson (1993) ont trouvé une relation positive significative entre l'usage de stratégies adaptatives proactives et l'adaptation des rapatriés.

Ce survol des recherches scientifiques relève tout d'abord un accent important sur le rôle que joue l'organisation dans la mise en place de conditions facilitantes pour favoriser une meilleure adaptation de leurs rapatriés. Le soutien offert peut ainsi avoir une valeur ajoutée pour l'individu qui revient d'un mandat à l'international. Cela étant dit, divers écrits sur les employés en général mettent l'accent sur la pertinence pour tout individu de prendre en main sa carrière (Crant, 2000; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Bien qu'un nombre plus petit d'études se soient penchées sur les caractéristiques personnelles des rapatriés, il n'en demeure pas moins que leurs résultats sont prometteurs et que cette avenue mérite d'être étudiée. Ainsi, il est pertinent d'évaluer autant l'apport de l'organisation que celui de l'individu dans l'adaptation de ce dernier. Cette thèse examinera ainsi la perception de soutien organisationnel (PSO) et la proactivité, ces deux éléments faisant l'objet des deux prochaines sections.

Perception de soutien organisationnel (PSO)

Afin de mieux comprendre la perception de soutien organisationnel, une première description sera effectuée du construit dans son contexte général. Ensuite, la PSO sera brièvement appliquée au domaine de l'expatriation, pour ensuite se concentrer uniquement sur les rapatriés.

Contexte général

Conceptualisée sous une perspective d'échange social (Blau, 1964), la théorie du soutien organisationnel met l'accent sur la relation entre l'employé et son organisation. Elle décrit ainsi le développement, la nature et les impacts de la PSO (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Ce construit a d'abord été introduit par Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986). La PSO réfère aux croyances de l'employé quant à la mesure dans laquelle l'organisation valorise ses contributions et son bien-être. Ces croyances seraient amenées par la tendance de l'employé à attribuer des caractéristiques humaines à son organisation.

Plusieurs processus psychologiques seraient sous-jacents à cette théorie (Rhoades & Eisenberger, 2002). Tout d'abord, la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) peut expliquer le besoin de l'employé d'offrir une certaine réponse au soutien reçu. En effet, cette norme énonce qu'un individu aurait tendance à aider celui qui l'a aidé. Transposée en contexte organisationnel, en échange des bénéfices et récompenses leur étant offerts, les employés seraient plus portés à fournir à leur tour davantage d'efforts et de loyauté (Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 1986; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Ceci s'agit de l'explication la plus fréquemment fournie pour expliquer les répercussions de la PSO (Baran et al., 2012). Toutefois, la théorie du soutien organisationnel fait également référence à deux autres processus psychologiques importants à souligner. Tout d'abord, la PSO favoriserait également la satisfaction de besoins socio-émotionnels tels que l'estime de soi, l'approbation et l'affiliation, ce qui peut ainsi aider à diminuer le stress et à augmenter le bien-être de l'employé (Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002). En effet, en offrant une forme de soutien, l'organisation enverrait comme message à l'employé qu'il est important pour elle, qu'elle reconnaît sa valeur et qu'elle le considère comme une partie intégrante de son succès, ce faisant répondant à ses besoins d'estime de soi, d'approbation et d'affiliation. Un dernier processus énonce qu'un employé percevant du soutien de la part de son organisation devrait être plus en mesure de croire que celle-ci reconnaît et récompense une performance accrue (Rhoades & Eisenberger, 2002). En retour, il serait plus porté à déployer davantage d'efforts, sachant que ces derniers seront récompensés.

Depuis la publication de l'article fondamental de Eisenberger et ses collègues (1986), de nombreuses recherches ont étudié la PSO. Le nombre est si impressionnant que plusieurs méta-analyses en sont découlées : Rhoades et Eisenberger (2002), Riggle, Edmondson et Hansen (2009) ainsi que celle de Ahmed et Nawaz (2015). Il est à noter que Chiaburu et ses collègues

(2015) ont également fait une méta-analyse de la PSO, se concentrant toutefois sur les différences culturelles pouvant expliquer certaines relations liées à ce construit.

Qu'en ressort-il de ces méta-analyses? Les constats majeurs sont les suivants. Un employé ayant une perception positive du soutien reçu de la part de son organisation aurait des répercussions positives quant à : son engagement organisationnel, sa satisfaction en emploi, son humeur positive, sa performance et son intention de rester au sein de l'organisation. Une relation négative est également observée avec le stress vécu (Ahmed & Nawaz, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle et al., 2009). Riggle et ses collaborateurs (2009) ont poussé davantage l'analyse et ont regardé l'effet modérateur du type d'emploi. Ils ont ainsi observé que les bénéfices encourus avec une PSO positive seraient accrus pour les employés de première ligne. En somme, les preuves sont multiples à travers les écrits scientifiques quant à l'importance de la perception de soutien organisationnel.

La PSO dans un contexte international

La problématique principale de cette recherche étant de s'attarder aux leviers pouvant favoriser une meilleure adaptation, la PSO semble pouvoir apporter une partie de la réponse. De fait, plusieurs recherches ont examiné le lien entre la PSO et l'adaptation, autant en ce qui a trait aux expatriés qu'aux rapatriés (p. ex. Kawai & Strange, 2014; Kehrli, 2008). En se référant à la théorie du soutien organisationnel, il est possible d'expliquer le lien entre la PSO et l'adaptation. En effet, tel que mentionné précédemment, un processus psychologique sous-jacent à cette théorie consiste à la satisfaction des besoins socio-émotifs de l'employé (Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002). L'expatriation et le rapatriement sont tous deux associés à une incertitude élevée. Déménager dans un pays qui n'est pas familier implique un aspect inconnu majeur auquel l'expatrié devra s'adapter. Pour le rapatrié, le fait de revenir au sein d'une communauté et d'une organisation qui ont changé en son absence amène également son lot d'incertitude (Black et al., 1999). Ces circonstances peuvent ainsi engendrer d'importantes épreuves pour l'individu, que l'organisation peut atténuer. En offrant du soutien à ses employés, l'organisation peut venir répondre à leurs besoins socio-émotifs, les aidant à surmonter les épreuves inhérentes à une expatriation ou à un rapatriement, favorisant ainsi leur adaptation (Baran et al., 2012). Cette perspective est souvent mise de l'avant dans les études explorant l'adaptation des expatriés (Kraimer & Wayne, 2004).

Néanmoins, Baran et al. (2012) suggère une autre possibilité pour expliquer comment la PSO peut engendrer un impact positif tel que l'adaptation des expatriés et des rapatriés. L'expérience de déménager dans un autre pays – ou de revenir chez soi après un mandat international – peut être associée à une incertitude et un stress prenants et l'employé a besoin d'utiliser des stratégies pour y faire face. Dans la mesure où la PSO procure à l'employé du soutien informationnel ou instrumental, elle peut ainsi aider celui-ci à faire face à ces épreuves. Autrement dit, en renseignant davantage l'employé sur ce qui l'attend durant cette expérience, l'organisation peut favoriser l'adaptation de ce dernier. Les études tendent à confirmer le lien entre la PSO et l'adaptation. À titre d'exemple, au niveau des expatriés, trois équipes de chercheurs ont trouvé une relation significative entre la PSO et l'adaptation des expatriés (Kawai & Strange, 2014; Kraimer et al., 2009; Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001). Également, De Paul et Bikos (2015) ont observé qu'un expatrié percevant recevoir du soutien de la part de son organisation connaîtrait davantage de bien-être psychologique.

Il est important de mentionner que d'autres recherches se sont aussi penchées sur la question du soutien, mais l'ont plutôt regardé sous l'angle des pratiques offertes ou de la formation reçue par les employés. Mendenhall et ses collègues (2004) ont d'ailleurs répertorié toutes les études de 1988 à 2000 évaluant le succès des formations interculturelles. Les liens les plus forts étaient avec les connaissances acquises et la satisfaction de l'expatrié. Quant à l'adaptation, les résultats semblent contradictoires, mais seulement six études mesurant explicitement cette variable ont été compilées. Conséquemment, les auteurs suggèrent d'interpréter ce constat avec prudence. Une seconde méta-analyse a évalué les antécédents et les impacts de l'adaptation des expatriés (Bhaskar-Shrinivas et al., 2004). En ce qui concerne les variables organisationnelles, les auteurs ont examiné l'aide des collègues ainsi que le soutien logistique, tous deux étant liés de manière significative à différentes facettes de l'adaptation. Plus récemment, Moon, Choi et Jung (2012) ont relevé le rôle médiateur de l'intelligence culturelle dans la relation entre la formation interculturelle et l'adaptation des expatriés. En d'autres mots, suivre une formation interculturelle avant le départ permettrait aux expatriés de développer davantage leur intelligence culturelle. En étant plus aptes à naviguer dans un environnement diversifié sur le plan culturel, leur adaptation à ce milieu en serait favorisée. Bref, ces différentes études réitèrent la pertinence d'étudier le soutien offert par l'organisation autant aux expatriés qu'aux rapatriés.

Le contexte spécifique des rapatriés

Une des premières études à évaluer empiriquement l'effet de certaines pratiques de soutien sur l'adaptation a été celle de Black et Gregersen (1991). Ils ont évalué plusieurs éléments liés à l'organisation ainsi qu'à la nature des tâches auxquels les rapatriés devront faire face à leur retour. Plus précisément, ils ont étudié la discrétion, la clarté et le conflit du rôle ainsi que la clarté du processus de rapatriement et le temps de formation reçu. Ce dernier élément n'a pas pu être inclus dans les analyses étant donné le nombre trop élevé de participants n'ayant reçu aucune formation. Quant aux autres leviers, seules la discrétion et la clarté du rôle se sont avérées significatives. Cela étant dit, ces auteurs ont établi une base sur laquelle des futurs chercheurs ont tablé afin d'approfondir l'étude des antécédents pouvant favoriser une meilleure adaptation des rapatriés.

De nombreuses études ont ainsi suivi dans les années subséquentes, examinant diverses façons dont l'organisation peut avoir un apport. Les écrits scientifiques décrivant les impacts positifs des pratiques de soutien sont ainsi plutôt disparates. D'une part, un nombre très élevé de pratiques de soutien différentes ont été étudiées, dont voici des exemples, tous favorisant de manière significative une meilleure expérience de retour :

- Présence de pratiques de soutien (Furuya et al., 2007; Lazarova & Cerdin, 2007; Stevens et al., 2006)
- Satisfaction avec les pratiques de soutien (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009)
- Contrat psychologique (Kehrli, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001)
- Perception de soutien organisationnel (Kehrli, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001; Yan, 2015)
- Perception de soutien lié à la carrière et au rapatriement (Kehrli, 2008; Reiche, 2012)
- Soutien du superviseur (Muthiah & Santosh, 2015)
- Formation reçue (Sánchez-Vidal et al., 2010)
- Communication (Sánchez-Vidal et al., 2007b)
- Avoir un mentor (Feldman & Thompson, 1993)
- Avoir un mandat défini au retour (Feldman & Thompson, 1993)

- Reconnaissance par l'organisation de l'expérience à l'international (Ren, Bolino, Shaffer, & Kraimer, 2013)
- Nature des tâches (Sánchez-Vidal et al., 2007a)
- Conflit, discrétion et ambiguïté du rôle (Black & Gregersen, 1991; Suutari & Välimaa, 2002; Yamasaki, 2016)
- Autonomie (Sánchez-Vidal et al., 2007b; Yamasaki, 2016)
- Opportunités pour le développement des compétences (Feldman & Thompson, 1993)
- Avoir une promotion (Sánchez-Vidal et al., 2007a)

D'autre part, une quantité presque aussi élevée des impacts de ces pratiques de soutien ont été étudiées. Voici quelques exemples où au moins une pratique de soutien a eu un effet significatif.

- Adaptation (Sánchez-Vidal et al., 2010; Sánchez-Vidal et al., 2007b; Yamasaki, 2016; Yan, 2015)
- Bien-être psychologique (Feldman & Thompson, 1993)
- Satisfaction en emploi (Feldman & Thompson, 1993; Sánchez-Vidal et al., 2007a; Stevens et al., 2006; Suutari & Välimaa, 2002; Yamasaki, 2016)
- Transfert des apprentissages (Furuya et al., 2007; Muthiah & Santosh, 2015; Reiche, 2012)
- Engagement organisationnel affectif (Kehrli, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001)
- Performance (Feldman & Thompson, 1993)
- Intention de quitter/désir de rester (Feldman & Thompson, 1993; Kehrli, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007; Stahl et al., 2009)

Faits saillants de ces études

Il est intéressant de noter que l'effet d'autres éléments a aussi été évalué, mais s'est avéré non significatif. Plus spécifiquement, aucun lien significatif n'a été relevé entre la perception par rapport à la rémunération et la satisfaction en emploi (Sánchez-Vidal et al., 2007a). Aucun lien n'a non plus été trouvé en ce qui concerne la nouveauté dans le rôle et la satisfaction en emploi (Suutari & Välimaa, 2002).

De plus, en ce qui a trait à la formation, quoique Sánchez-Vidal et al. (2010) ont trouvé un effet significatif avec l'adaptation, d'autres chercheurs ont observé le contraire (Duoto, 2002; Sánchez-Vidal et al., 2007b; Yamasaki, 2016). Qui plus est, Black et Gregersen (1991) ainsi que Gregersen et Stroh (1997) ont tous voulu évaluer l'impact d'avoir une formation, mais n'ont pas pu inclure cette variable dans leurs analyses étant donné la très faible proportion de participants ayant reçu une formation. Il est également important de souligner que la méthode employée pour mesurer l'aspect de la formation peut varier selon les études. Tandis que certaines évaluent seulement la présence ou l'absence d'une formation (p.ex. Sánchez-Vidal et al., 2010), d'autres évaluent aussi la perception d'utilité de la formation (p.ex. Sánchez-Vidal et al., 2007b). Également, la formation peut autant avoir été présentée aux rapatriés avant, pendant ou après son mandat. Bien que toutes ces études cherchent à comprendre l'impact d'une formation sur le rapatriement, ces différences d'opérationnalisation peuvent certainement expliquer une partie de ces résultats contradictoires.

D'autres résultats contradictoires intéressants sont aussi présents. Tout d'abord, alors que Sánchez-Vidal et al. (2007a) ont trouvé un effet positif de la présence d'une promotion sur la satisfaction en emploi, Sánchez-Vidal et al. (2007b) ont relevé un effet non significatif avec l'adaptation des rapatriés. Ensuite, le fait d'avoir ou non un mentor aurait un impact significatif sur la satisfaction en emploi selon Feldman et Tompson (1993). Toutefois, d'autres études n'ont pas réussi à trouver d'effet significatif, ni sur la satisfaction en emploi (Yamasaki, 2016), ni sur l'adaptation (Sánchez-Vidal et al., 2007b; Yamasaki, 2016). Cela étant dit, le participant devait seulement indiquer si oui ou non il avait un mentor. La perception de la contribution du mentor n'était pas évaluée, ce qui peut amener une piste d'explication à ces résultats. Puis, l'autonomie du rôle apparaît liée de manière significative à l'adaptation selon Sánchez-Vidal et al. (2007a), mais pas selon Yamasaki (2016). Une relation significative est aussi relevée avec la satisfaction en emploi selon Yamasaki (2016), mais pas selon Sánchez-Vidal et al. (2007a).

Une dernière observation notable concerne les résultats de l'adaptation. Tel que mentionné dans cette section, un nombre important de pratiques de soutien a été étudié, dont certaines semblent favoriser une meilleure adaptation, notamment la formation, la communication, l'autonomie et l'ambiguïté de rôle ainsi que la perception de soutien organisationnel. Toutefois, à l'exception de l'ambiguïté de rôle, elles présentent toutes des résultats contradictoires à travers les études. Également, des résultats significatifs pour la PSO

n'ont été relevés que dans une seule étude. Bref, l'organisation a nettement un rôle à jouer pour favoriser l'adaptation des rapatriés, mais la nature exacte de ce rôle demeure imprécise.

Accent sur certaines études clés

Maintenant que les faits saillants sont ressortis des études pertinentes sur le soutien des rapatriés, certaines méritent d'être approfondies davantage, ayant amené un apport important aux écrits scientifiques sur le sujet.

Caligiuri et Lazarova (2001) ont recensé 11 pratiques offertes par l'organisation qui, sur le plan empirique, favoriseraient significativement une meilleure expérience de rapatriement. Des exemples incluent des séances de planification de carrière, une gestion proactive des attentes des rapatriés, un programme de réorientation de carrière ainsi que l'attribution d'un mentor. Une liste complète, avec la version originale anglaise, est incluse à l'annexe D. Ces chercheurs ont développé un questionnaire basé sur ces pratiques afin d'évaluer la présence ou non de ces pratiques ainsi que l'importance attribuée par les rapatriés à ces pratiques. Se basant sur la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1990), ils soutiennent que les rapatriés auraient tendance à comparer les récompenses et reconnaissances attribuées par l'organisation au cours du mandat effectué à l'international relativement aux sacrifices et contributions qu'ils ont eu à faire pour ce même mandat (Lazarova & Caligiuri, 2001).

Des études qualitatives ont également contribué à approfondir la compréhension du rôle de l'organisation dans le rapatriement de leurs expatriés (Bailey & Dragoni, 2013; Culpan & Wright, 2002; Kulkarni, Lengnick-Hall, & Valk, 2010; Martins, Rego, & Proença, 2012; Valk, van der Velde, van Engen, & Szkudlarek, 2013). Pour la majorité de ces études, les rapatriés réitèrent l'importance de recevoir du soutien de la part de leur organisation, mais ils mentionnent que ce qui est offert est loin d'être suffisant pour les préparer adéquatement au retour. Seulement une étude soulève des résultats contradictoires. Martins et al. (2012) ont sondé des rapatriés portugais afin d'évaluer l'influence du soutien de l'organisation dans leur désir de quitter l'organisation. Ils s'attendaient à trouver un lien significatif, alors que le contraire s'est produit. Un rapatrié percevant recevoir peu de soutien de son organisation n'aurait pas plus l'intention de quitter son organisation que celui percevant positivement le soutien reçu. Toutefois, ils expliquent cette situation par la situation économique plus difficile présente au Portugal. En somme, ces recherches qualitatives réitèrent la pertinence pour l'organisation d'offrir des pratiques de soutien ciblées pour favoriser une meilleure expérience de retour chez les rapatriés.

Un accent plus précis sur la théorie du soutien organisationnel chez les rapatriés

Seulement quelques études ont mesuré explicitement la perception de soutien organisationnel des rapatriés en lien avec leur expérience de retour (Kehrli, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001; Yan, 2015). Un constat clair ressort néanmoins de ces quelques recherches : une perception positive du soutien reçu semble effectivement engendrer une réponse positive. Tandis que Lazarova et Caligiuri (2001) et Kehrli (2008) ont tous deux évalué l'impact sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, Yan (2015) s'est, quant à elle, attardée sur l'adaptation des rapatriés. En somme, un rapatrié qui perçoit recevoir du soutien de la part de son organisation serait mieux adapté, plus engagé affectivement et moins porté à penser à changer d'employeur. Cela étant dit, une seule étude existe, à notre connaissance, évaluant la relation entre la PSO et l'adaptation des rapatriés (Yan, 2015). Qui plus est, cette recherche a été effectuée auprès d'une population professorale chinoise, limitant ainsi sa capacité à être généralisée. Cela réitère donc la pertinence d'étudier cette relation dans un autre contexte.

Cette section sur le soutien offert au rapatrié a présenté des recherches examinant autant la présence de pratiques spécifiques ainsi que la perception de l'individu quant au soutien offert. L'accent sur la perception de soutien organisationnel est important et est à distinguer des pratiques réellement effectuées par l'organisation. En effet, la perception subjective faite par le rapatrié par rapport à la valeur et l'utilité de ces pratiques aurait plus d'influence que l'évaluation objective de celles-ci (Lazarova & Caligiuri, 2001). De plus, tel qu'énuméré plus haut, beaucoup de pratiques ont été mesurées dans les études, mais un nombre très faible a été investigué de manière rigoureuse et systématique, de sorte qu'il est difficile de savoir exactement lesquelles ont réellement un impact significatif. Le manque de soutien conceptuel derrière ces pratiques doit également être pris en considération (Suutari & Brewster, 2003; Szkudlarek, 2010). Pour ces raisons, cette présente recherche s'attardera à l'étude de la perception de soutien organisationnel, autant pour son soutien conceptuel rigoureux que par sa nature plus englobante qui permet d'avoir une vision plus complète du soutien, peu importe les pratiques présentes.

Prévalence des pratiques de soutien

La pertinence pour l'organisation d'offrir une forme quelconque de soutien est démontrée à travers les recherches sur le sujet. Toutefois, il semble y avoir un écart important entre ce qui est prescrit par les recherches empiriques et ce qui est observé sur le terrain. Le soutien le plus

fréquemment offert consiste davantage en une aide plus technique telle que le soutien à la relocalisation (Pattie et al., 2010). Selon un récent sondage, 36% des organisations n'ont aucune politique formelle de rapatriement et 86% n'ont pas de processus de gestion de carrière formel pour ces employés (Brookfield, 2015). La gestion du rapatriement demeure certainement une faiblesse observée chez beaucoup d'organisations (Cerdin & Brewster, 2014).

Considérant que les pratiques de soutien organisationnel pourraient faciliter une meilleure expérience de retour, mais qu'encore peu d'organisations implantent de telles pratiques, il s'avère essentiel d'explorer un autre moyen pour favoriser l'adaptation des rapatriés. Un facteur à considérer est justement le rôle que peuvent jouer ces derniers.

Proactivité

De nos jours, il est entendu que la gestion de la carrière d'un employé ne revient pas qu'à l'organisation. L'employé doit également prendre en main sa propre progression au sein de l'organisation (Crant, 2000; Frese et al., 1997; Parker & Wang, 2015). Dans un monde qui devient de plus en plus dynamique, imprévisible et ambigu (Grant & Ashford, 2008; Parker & Wang, 2015; Thomas et al., 2010), il est d'autant plus pertinent pour l'employé d'être proactif. Un rapatrié proactif pourrait ainsi poser des actions pour améliorer son adaptation lors de son rapatriement. Cox, Khan et Armani (2013) soutiennent d'ailleurs l'importance pour des recherches futures de s'attarder à mieux comprendre l'impact que peut avoir la proactivité sur l'adaptation des rapatriés. Dans cet esprit, ce deuxième antécédent sera examiné dans le cadre de la thèse. Néanmoins, avant d'explorer la proactivité des rapatriés, il est important de la situer dans un contexte plus global, ce qui fera l'objet de la prochaine section.

Le contexte global de la proactivité

La proactivité est définie comme une action visant à prendre le contrôle de ses propres comportements et de son environnement afin de faire avancer les choses. Cela implique une volonté d'amener des changements positifs pour atteindre un futur différent et plus souhaitable (Parker & Wang, 2015). Cette perspective contraste avec les théories précédentes qui percevaient les employés comme des individus passifs dont les comportements sont dictés par leur réponse à des stimuli qui sont souvent sous le contrôle de leur employeur (Grant & Ashford, 2008).

Découlant d'une perspective interactionniste, la proactivité sous-tend ainsi que les employés n'ont pas à demeurer passifs face à ce que leur environnement leur offre. Ils sont en moyen d'agir afin d'avoir un impact sur leur situation ou contexte de travail (Bateman & Crant, 1993).

Trois aspects définissent plus précisément la proactivité : 1) un focus vers le futur; 2) une orientation vers le changement et 3) une initiative personnelle (Parker & Wang, 2015; Wu, Parker, & Bindl, 2013). Tout d'abord, un comportement proactif est orienté vers le futur, ce qui demande à l'individu d'anticiper les problématiques ou opportunités à venir et à poser une action en conséquence. Ensuite, une orientation vers le changement implique que l'action posée par l'individu aura pour conséquence d'altérer la situation. L'individu ne fait pas que réagir à la situation; il pose une action délibérée pour venir apporter un changement. Enfin, l'aspect d'initiative personnelle signifie que cette action doit être motivée par une décision provenant de l'individu et non d'une directive reçue par autrui. En d'autres mots, un individu proactif prend l'initiative d'anticiper le problème à venir, planifie comment il y répondra et entreprend une action concrète qui lui permettra de résoudre la problématique (Grant & Ashford, 2008).

Un employé proactif créera les circonstances qui entraîneront un meilleur succès, autant pour son développement professionnel que pour son organisation (Thomas et al., 2010). Une personne proactive ne fera pas que réagir aux situations et être définie par celles-ci; elle cherchera plutôt à améliorer ces situations et à remettre en question le statu quo. Elle sera à l'affût des opportunités pertinentes et persévèrera jusqu'à l'obtention du changement souhaité (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Une personne proactive prendra également l'initiative d'aller chercher les informations dont elle a besoin (Crant, 2000). Dans un contexte où des défis menacent continuellement les organisations modernes (Thomas et al., 2010), être proactif constitue un avantage concurrentiel inestimable. De nombreuses recherches se sont d'ailleurs penchées à investiguer davantage la proactivité, dont notamment les impacts qu'elle peut avoir autant sur l'organisation que sur l'employé.

Impacts de la proactivité

D'ailleurs, trois méta-analyses ont examiné la proactivité (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). En ce qui a trait à ses impacts, une des conclusions générales qui ressort de ces recherches est qu'une personne proactive tend à connaître davantage de succès professionnel qu'une personne plus passive. Ce lien serait toutefois plus fort pour la performance subjective (p. ex. l'évaluation par le supérieur) que pour la performance objective (p. ex. le

salaire) (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010). Fuller et Marler (2009) vont plus loin en expliquant ce constat par le fait que les employés proactifs ne seront pas motivés uniquement à travailler plus fort, mais ils prendront aussi délibérément part à des activités leur permettant de s'améliorer professionnellement, par exemple en faisant plus de réseautage ou en développant leur sens politique. Thomas et ses collègues (2010) ont d'ailleurs évalué plus précisément les comportements de réseautage et ont relevé une relation positive significative avec la proactivité. Les individus proactifs connaîtraient également plus de progrès sur le plan professionnel, car ils attireraient davantage l'attention d'individus influents au sein de l'organisation (Fuller & Marler, 2009).

La proactivité serait aussi liée positivement à l'engagement organisationnel, selon les trois méta-analyses (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Cette observation est fort intéressante, puisqu'elle brise le mythe comme quoi un employé proactif serait moins attaché à son organisation et aurait plus d'aisance à changer d'employeur (Fuller & Marler, 2009). Au contraire, en reconnaissant l'influence que peut avoir son comportement proactif au travail, il serait ainsi plus facile pour cet individu de s'identifier et de se sentir impliqué envers son organisation (Thomas et al., 2010). Les gestionnaires ne devraient donc pas craindre que des employés qui prennent proactivement en charge leur développement professionnel quitteront forcément l'organisation. Ils devraient plutôt comprendre que ces individus pourraient être intéressés à accepter de nouvelles opportunités au sein de l'organisation (Fuller & Marler, 2009). Dans la même lignée, les trois méta-analyses relèvent également l'impact significatif de la proactivité sur la satisfaction en emploi (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013).

Une des limites que chacune note, néanmoins, est la rareté des études longitudinales (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Il est donc important de mentionner plus en détail une des rares recherches ayant utilisé plusieurs temps de mesures pour évaluer l'effet de la proactivité (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Seibert et ses collègues (2001) ont trouvé que les personnes proactives prendraient plus d'initiatives en lien avec leur carrière, auraient davantage d'idées novatrices et développeraient une meilleure connaissance des politiques organisationnelles. Deux ans plus tard, ces acquis mèneraient à une plus grande satisfaction en emploi, à une meilleure progression salariale ainsi qu'à l'augmentation des probabilités d'obtenir une promotion.

Différentes formes de proactivité

Autant la proactivité apparaît comme un construit important à explorer, autant il y a un manque de consolidation dans les écrits scientifiques sur les formes investiguées (Tornau & Frese, 2013). En effet, au fil des années, les chercheurs ont utilisé différents termes pour faire appel à la proactivité et l'ont ainsi mesuré de différentes façons. La personnalité proactive (Bateman & Crant, 1993), l'initiative personnelle (Frese et al., 1997), la prise en charge (Morrison & Phelps, 1999) ainsi que la voix (LePine & Van Dyne, 1998) sont les diverses formes étudiées en lien avec la proactivité les plus fréquemment rencontrées dans les écrits scientifiques. Une brève explication sera fournie sur ces termes, avant d'en offrir une vue plus consolidée.

La personnalité proactive a été le premier construit plus largement exploré dans les écrits scientifiques et il est ainsi celui avec le plus de preuves empiriques (Crant, 2000). La méta-analyse de Fuller et Marler (2009) y fait d'ailleurs uniquement référence et n'aborde pas les autres formes. Dans leur article de référence, Bateman et Crant (1993) définissent la personnalité proactive comme une disposition personnelle qui distingue les individus selon leur propension à initier des actions et à influencer leur milieu. Il s'agit d'individus qui sont à l'affût des opportunités pouvant leur être bénéfiques, qui démontrent délibérément de l'initiative et qui persévèrent jusqu'à l'obtention du changement souhaité (Bateman & Crant, 1993). Bateman et Crant (1993) ont d'ailleurs développé un questionnaire mesurant différents aspects liés à la personnalité proactive.

Alors que Bateman et Crant (1993) développaient le concept de personnalité proactive aux États-Unis, Frese et ses collaborateurs (1997) étudiaient parallèlement celui de l'initiative personnelle en Europe (Grant & Ashford, 2008). Il est donc peu surprenant d'observer plus de similarités entre ces deux construits. L'initiative personnelle est présente lorsqu'un employé approche son travail de manière active et autonome et qu'il n'hésite pas à aller au-delà de ce qui est formellement requis dans le cadre de ses fonctions dans le but de mieux répondre à la stratégie et aux objectifs de son organisation (Frese et al., 1997). Ce concept est décliné sous deux formes : un aspect comportemental et un aspect lié à la personnalité (Tornau & Frese, 2013). Le premier évalue les comportements proactifs de l'employé à l'aide d'une entrevue avec des individus ayant pu observer ces comportements, tandis que le second fait référence à des traits de personnalité proactifs et est mesuré à l'aide d'un questionnaire auto-rapporté.

Le concept de prise en charge décrit des comportements dont l'objectif est de transformer pour le mieux les procédures et les processus de son organisation. L'employé pose ces actions de manière autonome et volontaire (Morrison & Phelps, 1999). La prise en charge est donc fondamentalement orientée vers le changement et l'amélioration de l'organisation.

Enfin, le concept de la voix fait référence au fait de prendre la parole et de remettre en cause le statu quo dans le but d'améliorer une certaine situation plutôt que de la critiquer (LePine & Van Dyne, 1998). Un élément de risque social peut ainsi être présent puisque cela demande à l'individu d'aborder ouvertement une problématique organisationnelle qu'il a observée et d'influencer autrui à agir en conséquence (Thomas et al., 2010).

Ces définitions mettent en évidence un chevauchement évident entre ces construits, une observation récemment notée par plusieurs chercheurs (Grant & Ashford, 2008; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Certains concepts font davantage appel à la personnalité de l'individu tandis que d'autres font plus référence à des comportements concrets. En effet, la personnalité proactive ainsi que la dimension liée à la personnalité de l'initiative personnelle réfèrent toutes deux à un trait de personnalité proactif. Au contraire, la dimension comportementale de l'initiative personnelle, la prise en charge ainsi que la voix décrivent des comportements proactifs concrets visant une quelconque amélioration. La méta-analyse de Tornau et Frese (2013) a d'ailleurs reflété ces deux aspects. La force des relations observées était davantage similaire à travers les construits qui étaient plus semblables. En d'autres mots, plus les concepts sont liés conceptuellement, plus les relations avec les antécédents et les impacts sont similaires. Ces chercheurs ont même avancé que la personnalité proactive ainsi que la dimension liée à la personnalité de l'initiative personnelle faisaient appel au même et unique concept.

En termes de comportements proactifs, un aspect est commun entre la dimension comportementale de l'initiative personnelle, la prise en charge ainsi que la voix. Les comportements sont davantage orientés vers l'amélioration et le changement d'une situation afin d'en faire bénéficier l'équipe ou l'organisation au sein de laquelle œuvre l'employé.

Il est également important de mentionner que cette perspective est contraire à celle présente dans les écrits scientifiques sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, où les comportements décrits doivent nécessairement être à l'extérieur du rôle prescrit (Grant & Ashford, 2008). En effet, les chercheurs s'entendent désormais pour dire que les comportements proactifs peuvent aussi bien provenir d'actions qui sortent du rôle de l'employé que d'actions

provenant de ses responsabilités formelles (Grant & Ashford, 2008). Par exemple, un employé peut prendre l'initiative d'exécuter une de ses tâches de manière proactive, comme planifier une certaine activité plus tôt que prévu. Qui plus est, la distinction entre les comportements se trouvant à l'intérieur ou à l'extérieur du rôle prescrit peut souvent être ambiguë, surtout au sein d'emplois professionnels qui procurent plus de latitude (Grant & Ashford, 2008). La citoyenneté organisationnelle apparaît ainsi davantage un exemple de comportement proactif plutôt qu'une forme de proactivité en soi.

En somme, étant donné ce qui est connu de ces différentes formes de proactivité, cette thèse étudiera la personnalité proactive plutôt que les comportements proactifs. Tout d'abord, de manière générale, ce qui a été le plus fréquemment étudié est la personnalité proactive (Crant, 2000). Même si les comportements proactifs sont de plus en plus étudiés, il manque une certaine cohérence entre les études et différents concepts sont souvent mesurés avec l'appellation « comportements proactifs ». Il est donc difficile de mettre le doigt sur les comportements proactifs qui sont réellement porteurs de conséquences positives. Non seulement est-il difficile de faire cette tâche pour des employés de manière générale, il l'est encore plus difficile pour les rapatriés, étant donné le peu de recherches à cet effet (Herman & Tetrick, 2009). Qui plus est, O'Sullivan (2002) souligne que les comportements proactifs peuvent être entrepris correctement ou incorrectement. Ce n'est donc pas tous les comportements proactifs qui sont efficaces pour l'adaptation des rapatriés. Enfin, la personnalité proactive présente un construit assez général tout en demeurant pertinent à la réalité des rapatriés. L'accent est mis sur la propension de l'individu à agir de manière proactive et non sur différents comportements plus spécifiques (Bateman & Crant, 1993) permettant ainsi de représenter tout rapatrié, peu importe le contexte concret de son expérience et de son organisation. Ces arguments mis ensemble semblent donc justifier l'utilisation de la personnalité proactive comme antécédent de l'adaptation des rapatriés.

La proactivité dans un contexte de rapatriement

Importance pour les rapatriés

Au regard des nombreuses études sur la proactivité, Crant (2000) note que ce concept peut toucher les employés de toute sphère du travail et peut engendrer des impacts positifs, peu importe le contexte dans lequel ils œuvrent. Selon lui, il ne semble pas y avoir de limites quant aux phénomènes organisationnels pouvant être influencés par la proactivité. Qui plus est, étant

donné l'importance que semble avoir la proactivité dans des situations ambiguës (Grant & Ashford, 2008) et la prévalence élevée de l'ambiguïté pour les rapatriés (Black et al., 1992), il semble ainsi pertinent d'étudier la proactivité sous la loupe du rapatriement.

De nombreux chercheurs mentionnent d'ailleurs l'importance pour le rapatrié de jouer un plus grand rôle dans la planification et l'exécution de toutes les actions inhérentes à son rapatriement (Wittig-Berman & Beutell, 2009). Même dans les cas où les organisations ont prévu un minimum de soutien, des situations imprévisibles arrivent fréquemment et c'est dans ces instances que la proactivité devient un levier intéressant. Les rapatriés qui démontrent de l'initiative devraient parvenir plus efficacement à s'y adapter (Bolino, 2009). MacDonald et Arthur (2005) argumentent qu'il est même possible pour les organisations d'encourager et d'éduquer ces employés à envisager la gestion de leur carrière de manière plus proactive.

Rareté des études

Cela étant dit, il y a une rareté d'études examinant la proactivité dans un contexte de mandat international, autant pour l'expatriation que pour le rapatriement (Bolino, 2009; Feldman & Tompson, 1993; Herman & Tetrick, 2009; Inkson, Pringle, Arthur, & Barry, 1997). L'approche des chercheurs est davantage orientée vers ce que peut faire l'organisation et moins vers les moyens qu'ont à portée de main les rapatriés pour gérer eux-mêmes cette transition (Herman & Tetrick, 2009). Les rapatriés sont souvent même dépeints comme des individus impuissants face aux difficultés du rapatriement et entièrement à la merci de leur organisation (Inkson et al., 1997). Le succès de leur retour dépend alors uniquement que de l'organisation. Jusqu'à tout récemment, le rôle proactif que peuvent jouer ces rapatriés a ainsi été largement ignoré par les chercheurs.

Néanmoins, certains auteurs ont abordé des thèmes s'apparentant indirectement à la proactivité. Et récemment, certains ont même étudié directement ce concept. Les deux prochaines sections détaillent ces études.

Concepts associés à la proactivité

Sans nécessairement évaluer concrètement la proactivité, les chercheurs des années 1990 ont commencé à insister sur le fait que le rapatrié pouvait aussi avoir un rôle à jouer dans son rapatriement. Par exemple, Black et Gregersen (1991) parlent du fait que les rapatriés peuvent, bien avant leur retour, se renseigner sur les changements encourus au sein de leur organisation

pendant leur absence. Ensuite, dans leur article conceptuel, Black et al. (1992) font référence au contrôle prédictif et au contrôle comportemental. Tandis que le premier implique la capacité de l'individu à comprendre et à prédire son environnement, le second concerne la capacité de l'individu à contrôler ses comportements ayant une influence sur son environnement. Dans leur proposition, il y a donc une notion du pouvoir du rapatrié à prédire et à intervenir sur son environnement. Quelques années plus tard, Allen & Alvarez (1998) ont réalisé des entrevues qui ont fait ressortir, entre autres, la nécessité pour les rapatriés de démontrer de l'initiative afin de favoriser leur adaptation. Ils ont ainsi proposé plusieurs stratégies spécifiques pour les rapatriés visant à améliorer leur expérience de retour.

Une notion qui est présente dans certaines recherches sur les expatriés et les rapatriés est celle de l'importance du réseau social. Par le biais de recherches quantitatives ou d'entrevues réalisées auprès de cette population, le message est clair : pour une meilleure adaptation, il est nécessaire d'entretenir son réseau de contacts, autant avec les individus du pays dans lequel l'expatrié exécute son mandat (Lee & Kartika, 2014) qu'avec les personnes dans son pays d'origine (Baruch et al., 2002; Bolino, 2007; Lancaster, 1999; Valk et al., 2013). Plus spécifiquement pour les rapatriés, une difficulté souvent mentionnée est le fait qu'ils peuvent facilement perdre le fil des changements encourus dans l'organisation. Étant dans un autre pays, il peut aussi être plus difficile pour eux de se tenir au courant des opportunités de carrière. Démontrer de l'initiative et de la proactivité dans les contacts qu'ils entretiennent avec les personnes-clés de leur organisation peut ainsi être très bénéfique pour eux (Baruch et al., 2002; Bolino, 2007; Lancaster, 1999), surtout dans un contexte où le soutien de l'organisation peut se faire rare (Valk et al., 2013). Dans un même ordre d'idées, Suutari et Välimaa (2002) ont observé que les rapatriés qui s'assurent de se tenir informés quant aux événements importants de leur pays d'origine et de leur organisation seraient mieux adaptés à leur retour. Bref, les rapatriés proactifs auraient donc davantage tendance à aller plus loin et à utiliser, en plus des mesures formelles, des moyens plus informels afin d'obtenir ce dont ils ont besoin et d'ainsi préserver leur réseau professionnel (Baruch et al., 2002), ce faisant, augmentant la qualité des informations obtenues (Beverland, Farrelly, & Woodhatch, 2007). De ce fait, leur adaptation lors du rapatriement repose autant sur les procédures de soutien de l'organisation que sur leur propension à aborder cette étape de leur carrière de façon proactive.

Dans un autre ordre d'idées, Cox (2004) discute de l'importance de la communication pour favoriser l'adaptation des rapatriés. Sa recherche démontre que la fréquence et la qualité des communications entre les rapatriés et leur organisation ont un impact positif sur leur adaptation. Bien que l'organisation ait un rôle à jouer ici, les rapatriés constituent aussi une partie importante de l'équation, particulièrement dans l'aspect relié à la qualité de la communication. Il est du ressort des rapatriés de s'assurer que la qualité de l'information reçue convienne à leurs besoins.

Une étude importante dans la proactivité des rapatriés est celle de Feldman et Tompson (1993), qui ont regardé les stratégies d'adaptation (*coping strategies*) de ces individus. Selon eux, les rapatriés peuvent gérer par eux-mêmes leur expérience de retour en employant des stratégies pour faire face aux difficultés rencontrées. Ces stratégies peuvent être soit orientées vers la résolution de problèmes (p. ex. essayer de changer son environnement) ou orientées vers les symptômes vécus (p. ex. essayer d'enrayer l'anxiété créée par des contextes incertains)¹. Dans leur étude, ils ont évalué l'impact de ces différentes stratégies sur différentes facettes du rapatriement, tels que la satisfaction en emploi, le bien-être psychologique et la performance. Des résultats intéressants ressortent de leur recherche. Un individu qui est davantage optimiste et qui tente de voir le côté positif des obstacles rencontrés aurait une meilleure expérience de retour. De plus, une personne qui opte plus vers le retrait psychologique, et donc une propension plus passive que proactive, serait moins satisfaite en emploi. Enfin, travailler de longues heures dans le but d'essayer de changer son environnement aurait des conséquences négatives sur le bien-être psychologique, mais des impacts positifs sur la satisfaction en emploi. Il est néanmoins important de mentionner une limite importante de cette étude, soit celle du faible nombre de rapatriés inclus. Non seulement leur échantillon ne comportait que 40 rapatriés, mais il comportait également des expatriés et des individus ayant été relocalisés au sein du même pays. Les résultats ne sont pas séparés en fonction de ces différentes populations, ce qui vient atténuer la validité des résultats pour les rapatriés. Cela étant dit, d'après ses nombreuses entrevues avec les rapatriés, Adler (1981) mentionne également l'importance pour ces derniers d'adopter des stratégies d'adaptation proactives. De plus, Herman et Tetrick (2009) ont trouvé que les rapatriés utilisant des stratégies d'adaptation plus proactives et orientées vers la résolution de problèmes étaient

¹ Quatre formes de stratégies en découlent : 1) Changement actif de l'environnement de travail (p. ex., modifier les procédures de travail); 2) Recherche active d'information ou de formation; 3) Réévaluation psychologique (p. ex., tenter de voir les côtés positifs); 4) Retrait psychologique (p. ex., garder ses sentiments pour soi)

mieux adaptés. À l'inverse, ceux qui utilisaient des stratégies plus passives et orientées vers les émotions étaient moins adaptés. Malgré les limites de l'étude de Feldman et Thompson (1993), il apparaît donc justifié de supposer qu'un rapatrié qui opte pour une stratégie d'adaptation plus proactive aurait davantage de chances d'être mieux adapté que celui qui opte vers une stratégie d'adaptation plus passive.

Plus récemment, Lazarova et Cerdin (2007) ont trouvé que les comportements proactifs de gestion de carrière pouvaient entraîner une augmentation des intentions de quitter des rapatriés. Plus spécifiquement, plus un rapatrié demande des conseils à autrui par rapport à des mouvements de carrière spécifiques et plus il demande de l'information concernant des opportunités de carrière à l'extérieur de l'organisation, plus il aurait l'intention de quitter son organisation. Toutefois, un rapatrié qui effectue une planification stratégique de sa carrière (p. ex. en participant à des évaluations visant à développer ses compétences professionnelles) aurait moins l'intention de quitter son organisation. Quoique cette recherche soit intéressante, elle comporte deux limites importantes. Tout d'abord, les chercheurs définissent le succès du rapatriement par la rétention des rapatriés, une définition qui commence à être de plus en plus remise en question dans les écrits scientifiques (Kraimer & Wayne, 2004; Tung, 2016) et qui est même critiquée par les auteurs de cette étude (Lazarova & Cerdin, 2007), l'argument étant que tout roulement volontaire n'est pas forcément mauvais et qu'un aspect plus important est plutôt le transfert des connaissances du rapatrié à l'organisation (Lazarova & Cerdin, 2007). Une deuxième limite consiste en leur opérationnalisation des comportements proactifs de gestion de carrière. Lazarova et Cerdin (2007) ont utilisé le concept d'activisme de carrière (*career activism*), dont les questions font beaucoup référence au fait de rechercher des informations à propos d'opportunités de carrière à l'extérieur de l'organisation. Il est donc prévisible que ce concept soit lié aux intentions de quitter l'organisation. Or, un rapatrié peut tout autant agir proactivement dans la gestion de sa carrière au sein de son organisation, un aspect qui apparaît moins bien capté par cette étude.

Des écrits scientifiques qui discutent directement de proactivité

Quoiqu'intéressantes et pertinentes, les recherches mentionnées ci-haut ne font pas directement référence au concept de proactivité. La présente section discutera donc des quelques études et articles conceptuels qui abordent ce concept plus explicitement.

Au niveau des expatriés, Bolino (2009) a examiné autant la personnalité proactive que des comportements proactifs que ces individus peuvent émettre (p. ex. aller chercher de l'information, construire des relations, etc.). Elle a relevé une relation positive significative entre les comportements proactifs et l'adaptation, mais aucune relation significative entre la personnalité proactive et l'adaptation. Dit autrement, ce ne serait pas les traits de personnalité proactifs qui auraient un impact sur l'adaptation des expatriés, mais le type de comportements qu'ils décident de faire. Cela étant dit, étant donné l'absence d'autres recherches sur le sujet, Bolino (2009) insiste sur la nécessité de répliquer ces résultats.

En ce qui concerne les rapatriés, quelques auteurs ont parlé plus directement de l'impact de la proactivité sur leur expérience de retour. Tout d'abord, O'Sullivan (2002) et James (2014) ont chacun écrit un article conceptuel réitérant l'importance pour le rapatrié d'être proactif. Plus précisément, le rapatriement requiert forcément une transition de carrière puisque le rapatrié doit déménager d'un bureau à un autre et, dans la plupart des cas, il voit ses responsabilités changer (O'Sullivan, 2002). Ce retour à la maison est souvent accompagné de surprises (O'Sullivan, 2002) et d'éléments incertains (James, 2014). Pour faire face à ces difficultés, le rapatrié serait ainsi motivé à adopter des comportements proactifs, ce qui l'amènerait à mieux comprendre son nouvel environnement et à mieux y être adapté (James, 2014). Bref, autant O'Sullivan (2002) et James (2014) proposent que des comportements proactifs soient associés à des conséquences plus positives chez le rapatrié.

Ces auteurs n'ont pas évalué empiriquement leurs propositions, mais deux autres équipes de chercheurs ont récemment voulu vérifier ces propositions (Yamasaki, 2016; Yan, 2015). Leurs résultats sont concluants. Yan (2015) rapporte que plus le rapatrié a une personnalité proactive, mieux il est adapté à son retour à la maison. De son côté, Yamasaki (2016) énonce que plus le rapatrié a des comportements proactifs, plus il est satisfait en emploi, mieux il est adapté et moins il a l'intention de quitter son organisation. Bien que ces études récentes proposent une avancée considérable dans l'étude de la proactivité des rapatriés, elles comportent toutes deux une limite importante en ce qui concerne l'échantillon utilisé. Tandis que Yan (2015) a utilisé une population professorale chinoise, limitant donc sa généralisabilité, Yamasaki (2016) a étudié une population nord-américaine, mais avec un nombre très restreint de rapatriés ($n = 56$). D'autres recherches sont ainsi nécessaires pour venir pallier ces limites.

Lien avec les attentes

En somme, pour le rapatrié, le retour à la maison est accompagné d'une importante incertitude, ce qui peut amener de multiples difficultés. Afin d'y faire face, l'organisation peut lui apporter son soutien (Baran et al., 2012), mais le rapatrié peut aussi agir proactivement en posant des actions lui permettant de s'adapter à son nouvel environnement plus facilement (O'Sullivan, 2002; Yan, 2015). Sous-jacent aux difficultés vécues par les rapatriés, il y a aussi un élément de surprise qui est souvent relevé (O'Sullivan, 2002). Le rapatrié ne sait pas toujours à quoi s'attendre quand il revient de son mandat à l'international, ce qui peut l'amener à former des attentes face à ce qu'il y retrouvera.

Attentes

La section précédente a expliqué pourquoi la PSO et la proactivité des rapatriés peuvent être liées à l'adaptation de ces derniers. Néanmoins, le mécanisme sous-jacent gagnerait à être précisé davantage. Conséquemment, dans la prochaine section, l'objectif est de le clarifier en introduisant la gestion des attentes comme médiateur potentiel.

Dans la vie de tous les jours, les individus sont constamment en train de former des attentes à propos du comportement d'autrui, de leurs relations ainsi que des situations auxquelles ils sont exposés. Ces attentes sont ensuite utilisées comme critères pour évaluer les expériences vécues et ces évaluations peuvent influencer grandement les interactions futures (Martin, Bradford, & Rohrlich, 1995). La gestion des attentes devient donc un sujet central à l'étude du comportement humain. Des écrits ont été proposés afin d'examiner plus en détail ce concept, ce qui fera l'objet de la prochaine section, pour ensuite exposer la façon dont la gestion des attentes se traduit chez les rapatriés.

La théorie d'équité

La théorie d'équité (Adams, 1963) précède les écrits portant plus spécifiquement sur les attentes et est importante à souligner en raison de la logique sous-jacente qui permet une première compréhension des mécanismes inhérents à la gestion des attentes. Selon Adams (1963), un individu est amené à comparer le ratio entre ce qu'il apporte à son organisation et ce qu'il reçoit au ratio de son groupe de référence. Cet individu percevrait de l'iniquité lorsque ce ratio est

inégal et il serait alors motivé à poser une action pour retrouver un plus grand sens d'équité. Dans un contexte de rapatriement, cela peut se traduire ainsi. Le rapatrié peut se comparer à d'autres rapatriés qui ont eu la même expérience que lui. En sachant ce que leur organisation leur a offert comme conditions à leur retour, il sera amené à s'attendre à recevoir un traitement similaire. Si ce n'est pas le cas, sa perception d'iniquité l'amènera à vouloir retrouver l'équité, en modifiant de manière objective ou psychologique ce qu'il donne ou ce qu'il reçoit. Il peut exiger plus d'avantages de la part de son employeur, diminuer sa performance, quitter son organisation ou même changer son groupe de référence. Bref, adaptée au contexte international, la théorie d'équité stipule que le rapatrié développera des attentes par rapport à ce que son employeur peut lui offrir en échange des efforts qu'il a fournis lors du mandat à l'international. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, les actions émises par le rapatrié pour retrouver un sens d'équité peuvent entraîner des impacts négatifs, autant pour ce dernier que pour son organisation.

Cette théorie permet ainsi de mieux comprendre la formation des attentes à l'égard de ce que l'organisation peut fournir aux rapatriés à leur retour à la maison. Toutefois, en mettant un accent important sur les attentes des rapatriés par rapport à ce qu'ils reçoivent de leur employeur, cette théorie permet moins de saisir adéquatement les mécanismes sous-jacents à la formation d'autres types d'attentes importantes au processus du rapatriement, telles que les attentes de nature plus sociale ou les attentes relatives à la vie en général du pays d'origine. Les deux théories présentées dans la section subséquente permettent de pallier cette limite.

Le concept des attentes selon Porter et Steers (1973) et Louis (1980)

Deux articles importants sont parvenus à amener l'étude des attentes à un niveau plus élevé, soit celui de Porter et Steers (1973) ainsi que celui de Louis (1980). Tandis que les premiers l'abordent sous l'angle du roulement du personnel et de l'absentéisme, Louis (1980) l'examine chez les employés nouvellement arrivés dans une organisation.

Selon Porter et Steers (1973), les attentes peuvent soit être satisfaites ou insatisfaites. Les attentes peuvent donc être considérées comme la différence entre ce que l'individu rencontre dans le cadre de son emploi et ce qu'il s'attendait à rencontrer. Une différence plus marquée pourrait entraîner chez cet individu des sentiments négatifs envers son emploi ou son organisation. Cette insatisfaction pourrait ensuite l'amener à s'absenter plus fréquemment ou même à envisager changer d'emploi. Selon cette définition, il en ressort que les attentes ne sont pas forcément

uniformes de personne en personne. Au contraire, les employés peuvent avoir des attentes différentes, par exemple, en ce qui concerne le salaire, et c'est davantage les attentes de l'individu par rapport à cette variable plutôt que sa nature même qui sont importantes. En d'autres mots, il serait moins pertinent de s'attarder à l'impact du montant du salaire, mais plutôt au degré de satisfaction des attentes de l'individu par rapport à son salaire.

Louis (1980) abonde dans le même sens, mais rajoute un élément de complexité. À la place d'être uniquement insatisfaites ou satisfaites, les attentes peuvent être insatisfaites, satisfaites ou sur-satisfaites. Cet ajout vient nuancer la dichotomisation sous-jacente au modèle de Porter et Steers (1973). De plus, Louis (1980) amène le fait qu'un employé peut être agréablement surpris, un aspect qui pourrait entraîner des impacts différents qu'une attente qui est simplement satisfaite. Toutefois, bien qu'intéressant théoriquement, l'effet de cette catégorie est moins clair empiriquement. En effet, une relation positive existe souvent entre le dépassement des attentes et une conséquence positive (p. ex. la satisfaction ou l'adaptation), mais cette corrélation n'est pas toujours plus élevée que celle entre la satisfaction des attentes et ces mêmes conséquences (Black, 1992; Stroh et al., 1998).

En somme, selon Louis (1980), les nouveaux employés doivent donner un sens à leur nouvel environnement et aux contextes non familiers auxquels ils sont exposés. Pour ce faire, ils forment au préalable des attentes et ils les confrontent avec leur nouvelle réalité. L'ampleur de la divergence entre l'anticipation et la réalité peut avoir un impact notable sur leur intégration. Qui plus est, ils se retrouvent souvent dans un contexte ambigu où il peut être particulièrement difficile d'anticiper correctement les comportements adéquats à avoir (Kim, Cable, & Kim, 2005). Suivant cette logique, plusieurs chercheurs ont étudié le rôle des attentes dans ce contexte précis. De fait, une méta-analyse a révélé qu'une meilleure satisfaction des attentes des nouveaux employés aurait un impact positif significatif sur la satisfaction en emploi, l'engagement organisationnel et l'intention de rester au sein de l'organisation (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). Plus récemment, des chercheurs ont également démontré qu'un employé jugeant ses attentes satisfaites aurait plus tendance à fournir des efforts qui vont au-delà de ses responsabilités formelles, surtout lorsqu'il perçoit que son organisation le traite justement (Frenkel & Bednall, 2016).

Le rôle des attentes dans le contexte de l'expatriation

Le contexte des nouveaux employés n'est pas sans rappeler celui des expatriés, qui lui aussi est associé à de l'ambiguïté, demandant à l'individu de faire face à un environnement inconnu (Black et al., 1999). Plus spécifiquement chez les expatriés, des études ont démontré qu'une satisfaction des attentes pouvait mener à une meilleure adaptation culturelle (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique, & Burgi, 2001) ainsi qu'à une meilleure satisfaction de leur séjour (Martin et al., 1995). Qui plus est, des interventions visant à gérer les attentes de ces derniers avant leur arrivée en terre étrangère peuvent s'avérer bénéfiques (Gibson et al., 2015) et même augmenter leur satisfaction vis-à-vis leur expérience (Feldman & Tompson, 1993).

Accent sur les rapatriés

Du côté des rapatriés, le retour chez soi comporte également une incertitude et une ambiguïté élevée. Tout comme les nouveaux employés et les expatriés, ils doivent faire face à des éléments qui leur sont inconnus. Non seulement des changements peuvent s'être produits en leur absence, mais l'image que ces individus ont en tête de leur environnement à la maison – que ce soit par rapport au pays, à l'organisation ou à leurs relations – est souvent basée sur celle qu'ils avaient avant de quitter (Gibson et al., 2015). Or, en leur absence, cet environnement a forcément changé et cette image doit être confrontée à une réalité qui est différente, créant ainsi une divergence importante de leurs attentes (Hyder & Lövblad, 2007).

Une promotion : une attente justifiée?

Une des attentes fréquentes que les rapatriés peuvent entretenir est le fait d'obtenir un quelconque avancement de leur carrière à leur retour (Tung, 1988). Traditionnellement, un mandat à l'international était effectivement perçu comme un mouvement de carrière ayant comme objectif ultime l'obtention d'une promotion suivant sa complétion (Wittig-Berman & Beutell, 2009). Le parcours professionnel de plusieurs exécutifs semble d'ailleurs confirmer cette affirmation (Wittig-Berman & Beutell, 2009).

Pour beaucoup de rapatriés, leurs attentes quant à l'avancement de leur carrière ne sont pas satisfaites (Bossard & Peterson, 2005; Kraimer et al., 2009). Ainsi, la présence ou l'absence de promotions est souvent une variable étudiée dans les écrits scientifiques (Feldman & Tompson, 1993; Halpern, 2005; Hammer, Hart, & Rogan, 1998; Kraimer et al., 2009; Sánchez-

Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2007b). Toutefois, les résultats sont contradictoires en ce qui a trait à l'impact d'obtenir une promotion sur l'expérience de retour des rapatriés. D'un côté, Baruch et al. (2002) observent une différence majeure de proportion de rapatriés désirant quitter l'organisation entre ceux ayant reçu une promotion et ceux n'en ayant pas obtenue. Kraimer et ses collègues (2009) font d'ailleurs le même constat en ajoutant que les rapatriés n'ayant pas obtenu de promotion ont tendance à se percevoir comme étant surqualifiés pour l'emploi, ce qui les amène à davantage souhaiter quitter leur organisation. De plus, une autre étude a noté un lien positif avec la satisfaction en emploi (Sánchez-Vidal et al., 2007b). D'un autre côté, d'autres recherches n'ont pas réussi à observer de relation significative ni avec l'adaptation des rapatriés (Feldman & Tompson, 1993; Sánchez-Vidal et al., 2007a), ni avec la satisfaction en emploi ou l'intention de quitter l'organisation (Feldman & Tompson, 1993).

Il semble donc plus pertinent de mettre l'accent sur les attentes de ces employés quant à leur progression de carrière plutôt que sur leur obtention de promotion, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, le contexte économique des dernières années (p. ex., la crise économique de 2008) a réduit les possibilités de promotions à l'intérieur des organisations, les rapatriés se retrouvant souvent à reprendre un emploi qui utilise peu les nouvelles compétences acquises lors du séjour à l'international (Caligiuri & Bonache, 2016; Szkudlarek, 2010). Les mandats à l'international ne permettant pas tous le même type d'avancement de carrière, les possibilités de promotions s'en trouvent donc réduites (Bolino, 2007). Qui plus est, ce ne sont pas tous les rapatriés qui décident d'aller travailler à l'international dans un objectif d'avancement de carrière. Bossard et Peterson (2005) mentionnent que le quart des rapatriés rencontrés désiraient ce mandat dans le but premier de répondre à leurs intérêts professionnels et personnels. La question de la promotion semble donc moins importante à considérer que les attentes entretenues face aux conditions d'emploi au retour. Dans cette optique, il est plus pertinent pour les organisations d'agir sur les attentes des rapatriés concernant leur progression de carrière. Également, se rattachant à la théorie initiale des attentes (Porter & Steers, 1973), le même aspect engendra des attentes différentes selon les individus. Un rapatrié peut ainsi attacher une grande importance à l'obtention d'une promotion tandis que pour un autre, cette progression de carrière peut lui être indifférente. Cela réitère donc l'importance d'examiner les attentes des rapatriés à ces aspects du retour. Qui plus est, la question de la promotion n'est qu'un des aspects pouvant faire l'objet des attentes des rapatriés, l'éventail de leurs attentes pouvant être nettement plus grand.

Le concept des attentes des rapatriés dans les écrits scientifiques : souvent mentionné, mais peu étudié

La question des attentes des rapatriés a d'abord été soulevée dans l'article de Gullahorn et Gullahorn (1963). Toutefois, alors que beaucoup de chercheurs mentionnent l'importance de s'attarder aux attentes, peu ont empiriquement étudié l'effet. En effet, un nombre considérable de chercheurs mentionnent qu'en revenant d'un mandat à l'international, les rapatriés sont confrontés à une réalité qui ne correspond pas forcément à ce qu'ils s'imaginaient, d'où la pertinence de prendre en compte leurs attentes (Black & Gregersen, 1999; Caligiuri et al., 2001; Feldman & Thompson, 1993; Gibson et al., 2015; Gullahorn & Gullahorn, 1963; Hammer et al., 1998; Kraimer et al., 2009; Martin et al., 1995; McNulty, 2014; Suutari & Brewster, 2003; Weissman & Furnham, 1987; Yamasaki, 2016). Certains chercheurs qui ont examiné l'impact de pratiques de soutien organisationnelles sur l'expérience de retour des rapatriés incluent même dans leurs implications pratiques des conseils sur la gestion des attentes de cette population (Baruch et al., 2002; Caligiuri & Lazarova, 2001; Kraimer et al., 2009; Kulkarni et al., 2010; Ren et al., 2013). Plus spécifiquement, plusieurs rapportent le récit de rapatriés mentionnant que l'emploi occupé au retour ne correspondait pas à leurs attentes (Adler, 1981; Baruch et al., 2002; Tung, 1988). Il est donc conseillé aux organisations de gérer les attentes de cette population (Baruch et al., 2002). MacDonald et Arthur (2005) insistent d'ailleurs sur le fait que les organisations doivent préparer adéquatement le retour de leurs expatriés afin que leurs attentes soient plus réalistes et qu'ils soient ainsi mieux adaptés. Caligiuri et Lazarova (2001) vont même jusqu'à recommander aux organisations d'être transparentes avec l'employé et de discuter honnêtement avec eux de la possibilité d'obtenir ou non une promotion à leur retour. Bref, ce qui ressort de ces auteurs est l'importance pour le rapatrié d'avoir des attentes qui sont réalistes à son retour.

Études empiriques sur les attentes

Effet potentiel de la PSO

Quelques études ont tout de même examiné plus directement les attentes des rapatriés. Feldman et Thompson (1993) rapportent que les rapatriés ayant obtenu un portrait réaliste du rapatriement de la part de leur organisation étaient plus satisfaits en emploi. Également, à travers diverses études, Black et ses collaborateurs ont étudié le rôle des attentes par rapport aux

demandes et contraintes de l'emploi ainsi qu'au niveau de discrétion associé à l'emploi (Black, 1992; Stroh et al., 1998; Stroh, Gregersen, & Black, 2000). Généralement, quand les attentes étaient rencontrées, les rapatriés étaient mieux adaptés (Black, 1992), plus performants (Black, 1992) et plus engagés envers leur organisation (Stroh et al., 1998, 2000). Toutefois, ces auteurs ont catégorisé les attentes selon s'ils étaient insatisfaites, satisfaites ou sur-satisfaites, limitant ainsi la qualité des résultats statistiques obtenus.

Suutari et Brewster (2003) ont pallié cette limite en évaluant le niveau de satisfaction des attentes de manière continue. En plus, ils ont examiné différentes facettes des attentes, en incluant des éléments liés aux interactions sociales ainsi qu'à l'environnement plus général des rapatriés. Toutefois, leur étude est demeurée descriptive et ils n'ont pas examiné l'impact que peut avoir le niveau de satisfaction des attentes sur l'expérience de retour des rapatriés. Cela étant dit, ils offrent des résultats intéressants, rapportant des observations plus positives qu'anticipées sur leur population de rapatriés finlandais, ceux-ci ayant rapporté une satisfaction de leurs attentes plus élevée que la situation décrite dans d'autres recherches.

Sánchez-Vidal et son équipe ont finalement pallié cette limite en mesurant le rôle des attentes des rapatriés de manière continue et en examinant plus en détail ses antécédents et ses répercussions (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2010; Sánchez-Vidal et al., 2007b). Avoir un mentor et entretenir des communications fréquentes avec leur réseau de contact de leur pays d'origine favoriseraient la satisfaction des attentes des rapatriés (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2010). Toutefois, aucun lien n'a été observé entre la fréquence des visites à la maison ni la formation reçue avant le retour chez soi (Sánchez-Vidal et al., 2010). Quant aux impacts, avoir des attentes satisfaites serait lié à une meilleure adaptation (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2010), une meilleure performance (Sánchez-Vidal et al., 2007a), une satisfaction en emploi plus élevée (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2007b) ainsi qu'une intention de quitter l'organisation moindre (Sánchez-Vidal et al., 2007a).

Les recherches de l'équipe de Sánchez-Vidal ont une valeur ajoutée importante à l'étude des attentes des rapatriés. Elles démontrent, entre autres, que des pratiques de soutien organisationnelles peuvent engendrer des attentes qui sont plus satisfaites (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2010). Plus précisément, en communiquant plus fréquemment avec les rapatriés et en leur assignant un mentor, ces derniers peuvent bénéficier de l'information reçue pour développer des attentes face à leur retour qui sont davantage alignées avec la réalité. En

retour, avoir une plus grande satisfaction de leurs attentes peut favoriser leur adaptation. Il s'agit d'ailleurs d'un argument également mis de l'avant par Black et ses collègues (1992).

Ces chercheurs présentent donc un modèle où les attentes sont au centre de la relation entre des antécédents organisationnels et l'adaptation des rapatriés. Or, bien que leurs analyses de régressions soient généralement significatives, aucune analyse de médiation n'a été conduite. Qui plus est, aucune autre recherche dans le domaine du rapatriement ou de l'expatriation n'a examiné le rôle médiateur des attentes. Les recherches de Sánchez-Vidal et son équipe laissent néanmoins croire que ce lien pourrait exister (Sánchez-Vidal et al., 2007a; Sánchez-Vidal et al., 2010). De plus, Lapointe, Vandenberghe et Boudrias (2014) ont étudié l'impact de pratiques organisationnelles de socialisation sur la performance des nouveaux employés. Leur étude a souligné l'effet médiateur de la clarté du rôle au sein de cette relation. Ces chercheurs expliquent la clarté du rôle par une diminution de l'incertitude pour l'employé. En d'autres mots, des pratiques organisationnelles mèneraient à un sentiment d'incertitude moindre chez les nouveaux employés, ce qui aurait des répercussions positives dans leur performance en emploi. Cette relation peut s'apparenter à celle présentée dans cette thèse, où la perception de soutien organisationnel pourrait diminuer l'incertitude chez les rapatriés et ainsi lui créer des attentes qui sont plus réalistes. En retour, ils peuvent rencontrer des impacts positifs, tels qu'une meilleure adaptation. Également, Kong, Wang et Fu (2015) ont mené une étude auprès d'employés travaillant dans le domaine hôtelier. Ils soulèvent que des pratiques organisationnelles orientées vers la gestion de carrière peuvent amener des attentes plus réalistes chez les employés, ce qui peut entraîner une meilleure satisfaction en emploi. Encore une fois, il s'agit d'une étude qui relève le rôle central que peuvent jouer les attentes dans une relation entre des pratiques organisationnelles et des répercussions positives sur la carrière d'un employé. Enfin, ces chercheurs mentionnent également le rôle que peut jouer l'employé dans la gestion de sa carrière (Kong et al., 2015), réitérant donc l'importance d'examiner aussi la proactivité.

Effet potentiel de la proactivité

Dans le domaine de l'expatriation ou du rapatriement, il n'existe toutefois, à notre connaissance, aucune étude qui fait le lien entre la proactivité et la satisfaction des attentes. Néanmoins, il y a lieu de croire à la pertinence de cette relation. Allen et Alvarez (1998) soulignent d'abord le fait que les rapatriés peuvent souvent entretenir des attentes réalistes et leur proposent des conseils afin de proactivement s'assurer du réalisme de leurs attentes. Sur le plan

empirique, Suutari et Välimaa (2002) ont noté que les rapatriés faisant davantage d'efforts pour s'informer des changements encourus dans leur pays ou organisation d'origine avaient une meilleure expérience de retour. En d'autres mots, en recherchant proactivement plus d'information, ils sont en mesure d'ajuster leurs attentes et d'éviter de rencontrer de trop grandes surprises à leur retour.

En ce qui concerne la socialisation des nouveaux employés, le rôle de la proactivité est davantage souligné. En effet, ce contexte est défini également par une incertitude importante où l'employé entre dans un monde inconnu, une situation qui n'est pas sans rappeler celle du rapatriement (James, 2014). Plusieurs chercheurs du domaine soulignent le rôle de l'employé dans cette réduction d'incertitude (Ashford & Black, 1996; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Hass, 2014; Lapointe, 2013). En étant proactif, il peut ainsi davantage se former des attentes qui sont réalistes.

L'effet médiateur des attentes a aussi été étudié dans le domaine de la socialisation. Chen et Klimoski (2003) ont examiné l'impact du sentiment d'efficacité personnelle des nouveaux employés sur les attentes qu'ils entretiennent par rapport à leur propre performance. Ils ont ensuite étudié l'impact que cela peut avoir sur leur habilitation. Ces chercheurs ont effectivement observé des relations significatives. Dit autrement, une disposition personnelle aurait un impact sur la formation d'attentes réalistes, ce qui peut entraîner des répercussions positives chez le nouvel employé. Comme le contexte de socialisation comporte des éléments d'incertitude très similaires à ceux retrouvés chez les rapatriés, cette recherche amène des arguments supplémentaires pour justifier la relation proposée entre la proactivité et les attentes de cette population.

Résumé des attentes

En somme, malgré les limites de ces études, le fait est qu'entretenir des attentes qui sont réalistes apparaît comme un levier important dans l'adaptation des rapatriés. Le retour à la maison comprend des éléments qui sont inconnus et les rapatriés n'ont souvent pas les moyens pour y répondre efficacement, ce qui peut compromettre leur adaptation (O'Sullivan, 2002). Bien que ces éléments soient des surprises qui ne peuvent pas toutes être anticipées, une partie peut l'être et cette partie est influençable, autant par le rapatrié que par son organisation. Le rapatrié peut aller chercher l'information nécessaire afin de mieux comprendre ce à quoi il peut s'attendre

à son retour (Lazarova & Cerdin, 2007; O'Sullivan, 2002). Toutefois, même si les rapatriés ont besoin de prendre l'initiative pour s'assurer d'avoir des attentes réalistes quant à leur retour, les organisations ont aussi leur rôle à jouer et doivent développer des stratégies afin de créer des attentes réalistes chez leurs employés (MacDonald & Arthur, 2005). Il est ainsi proposé que la gestion des attentes agisse comme médiateur dans la relation entre la PSO et l'adaptation ainsi que dans la relation entre la proactivité et l'adaptation des rapatriés.

Hypothèses de recherche

Suivant ce qui a été amené à travers le contexte théorique, il est proposé que la perception de soutien organisationnel et la proactivité des rapatriés soient deux antécédents de leur adaptation en raison de leur influence sur la formation d'attentes plus réalistes. Plus précisément, quatre hypothèses sont soulevées, dont la modélisation se retrouve à l'annexe A.

- 1. Plus les rapatriés perçoivent un soutien organisationnel élevé, mieux ils seraient adaptés.*
- 2. Le degré auquel les attentes sont satisfaites agirait comme médiateur dans la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation des rapatriés. En d'autres mots, plus les rapatriés se sentent soutenus par leur organisation, plus leurs attentes seraient satisfaites, favorisant ainsi leur adaptation.*
- 3. Plus les rapatriés démontrent une personnalité proactive, mieux ils seraient adaptés.*
- 4. Le degré auquel les attentes sont satisfaites agirait comme médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et l'adaptation des rapatriés. En d'autres mots, plus les rapatriés sont proactifs, plus leurs attentes seraient satisfaites, favorisant ainsi leur adaptation.*

Chapitre 3 : Méthodologie

L'objectif de recherche de cette thèse est, tout d'abord, de vérifier l'effet direct de la PSO sur l'adaptation des rapatriés et de la proactivité sur l'adaptation de ces derniers. Un deuxième objectif est d'examiner l'effet médiateur des attentes dans ces deux relations. Le but de ce troisième chapitre est ainsi de décrire la méthodologie utilisée afin de vérifier ces deux liens de médiation. Plus spécifiquement, ce chapitre détaillera le déroulement et la procédure, l'échantillon, les questionnaires, les considérations éthiques ainsi que les biais de variance commune.

Déroulement et procédure

Afin de maximiser le nombre de réponses reçues et ainsi augmenter la puissance statistique des analyses, deux méthodes ont été utilisées pour recruter les participants. Cette population étant difficile d'accès (Valk et al., 2013), la méthode « par boule de neige » est conseillée dans le cadre de cette recherche. Conséquemment, l'auteure de la thèse a d'abord utilisé ses contacts pour recruter des participants étant de retour d'un mandat à l'international. À titre d'exemple, elle a demandé à des amis travaillant dans des organisations employant des expatriés de la mettre en contact avec des employés œuvrant au sein de l'équipe de mobilité internationale afin qu'ils puissent partager le questionnaire aux personnes étant revenues de mandat à l'étranger. De plus, une annonce du projet de recherche a également été diffusée sur le réseau social *LinkedIn*. Les participants volontaires devaient remplir un questionnaire auto-rapporté se trouvant en ligne, sur la plateforme *Survey Monkey*. Sur les 125 participants qui composent l'échantillon total, sept participants ont été recrutés de cette façon. Ils sont à l'emploi d'organisations policières municipales et fédérales canadiennes.

La deuxième méthode de recrutement des participants a consisté à faire parvenir l'annonce du projet de recherche aux organisations policières à travers le Canada. Une copie de cette annonce se trouve à l'annexe E. Au final, deux organisations policières provinciales et neuf organisations policières municipales ont accepté de participer à l'étude. Sur les 125 participants qui composent l'échantillon total, 118 participants ont été recrutés de cette façon.

Les organisations policières proviennent du Québec, de l'Ontario, de la Saskatchewan et de l'Alberta. Pour certaines d'entre elles, une rencontre a été planifiée au préalable, en personne ou au téléphone, afin de présenter plus en détail le projet de recherche aux personnes responsables des missions de paix. Pour d'autres, quelques échanges de courriels pour clarifier certains points ont été suffisants. Il est à noter qu'ils avaient tous été avisés qu'une rencontre de vive voix était possible, mais certains ont décidé de ne pas se prévaloir de cette option.

En ce qui concerne l'invitation à envoyer aux policiers, le déroulement a également différé selon les organisations. Pour la grande majorité, un courriel d'invitation a été rédigé par l'auteure de la thèse et l'organisation s'est chargée d'envoyer ce courriel aux policiers ayant effectué une mission de paix. Un courriel de suivi a aussi été écrit par l'auteure afin que l'organisation puisse effectuer l'envoi, de deux à trois semaines suivant la première invitation. Un exemple de ces courriels se retrouve en annexes F et G. Pour deux des organisations participantes, la personne-ressource a tout d'abord cherché à savoir qui était intéressé à participer au projet de recherche. Cette liste, ainsi que leur courriel, a ensuite été fournie à l'auteure, qui s'est par la suite chargée d'envoyer personnellement le courriel d'invitation et de rappel aux policiers. Ces différentes façons de procéder ont été expliquées et laissées au choix des organisations.

Pour mesurer les variables à l'étude, les policiers devaient répondre à un questionnaire auto-rapporté en ligne, sur la plateforme *Survey Monkey*. Bien que l'option de répondre à un questionnaire papier-crayon ait été présentée à toutes les organisations volontaires, toutes ont préféré utiliser la méthode en ligne. Ce format a donc semblé être plus rapide et efficace, permettant ainsi de rejoindre un plus grand nombre de participants. Les qualités psychométriques de chacun des instruments sont présentées dans les pages suivantes.

Par ailleurs, certaines organisations ont voulu rajouter un questionnaire supplémentaire afin de répondre à des préoccupations organisationnelles qui leur étaient propres. Lorsque c'était le cas, les participants étaient avisés que la passation du questionnaire allait prendre une durée d'environ 30 à 35 minutes. Lorsqu'uniquement les questionnaires du projet de recherche étaient inclus, la passation était estimée à 20 à 30 minutes. Dans tous les cas, la première page décrivait l'étude et expliquait les détails du consentement libre et éclairé. Une copie est présentée à l'annexe H. Leur participation était donc volontaire et aucune récompense monétaire n'a été fournie. Il est important de souligner que cette recherche respecte toutes les normes éthiques en vigueur à l'Université de Montréal.

Puisqu'il a été nécessaire de recruter plusieurs organisations policières à travers le Canada, la collecte de données a nécessité une longue période de temps. Les démarches de recrutement exigeaient aussi un temps différent selon les organisations. La première organisation a été contactée en avril 2014 et tous les questionnaires en ligne ont été finalement fermés en mars 2015. Dans tous les cas, les policiers participants avaient accès à leur questionnaire pour une période variant d'un à deux mois. Cette longue période de temps a été utilisée afin de maximiser le taux de participation.

Tel que mentionné, l'échantillon total est composé de 125 participants. En ce qui a trait au taux de participation, il est impossible de le calculer pour la méthode « par boule de neige ». Pour la seconde méthode, les organisations ont envoyé l'invitation auprès de 1 à 87 policiers, selon leur bassin d'employés ayant effectué une mission paix. Selon les organisations, le taux de participation varie donc de 36,84% à 100%, pour un taux de participation moyen de 52,94%, ce qui est considéré comme étant élevé dans ce domaine de recherche (Lazarova & Cerdin, 2007; Sánchez-Vidal et al., 2010; Stroh et al., 1998; Suutari & Brewster, 2003).

Critère d'inclusion

Un seul critère d'inclusion a été utilisé dans cette recherche, soit celui d'avoir effectué un mandat à l'international et d'en être revenu. Alors que d'autres études emploient des critères tels que la durée du mandat ou le temps écoulé depuis le retour (p. ex. Laughrea, 2015; Lazarova & Cerdin, 2007; Stevens et al., 2006), l'approche préférée dans cette étude a été d'utiliser une méthode statistique rigoureuse afin d'assurer une représentativité optimale de l'échantillon. La section des analyses préliminaires du chapitre subséquent détaille la procédure utilisée et la logique sous-jacente.

Échantillon

Tous les participants sont des policiers canadiens ayant participé à des missions de paix internationales. Pour cette section, une description de ces policiers sera faite à l'aide des informations sociodémographiques. Ensuite, le contexte plus spécifique aux missions de paix sera détaillé.

Description de l'échantillon

Avant tout, il est pertinent de mentionner que les informations qui suivent sont basées sur l'échantillon final, après suppression des données extrêmes. Le lecteur est invité à consulter la section des analyses préliminaires du chapitre suivant afin d'avoir davantage d'information. L'échantillon final comporte donc 125 participants, tous à l'emploi d'un corps policier canadien. Les hommes comptent pour 88,35% de l'échantillon et les femmes, pour 11,65%. Bien que cette différence puisse paraître élevée, la proportion est similaire à celle retrouvée chez les policiers en général. En effet, les statistiques de 2015 rapportent que les femmes policières canadiennes représentent 12,40% de tous les policiers au Canada (Mazowita & Greenland, 2016). De plus, les études plus spécifiques aux policiers envoyés en mission de paix rapportent également des taux semblables (Bernard, 2007; Laughrea, 2015; Saint-Pierre, 2011). Enfin, cette proportion est également semblable à celle observée chez les rapatriés à travers le monde. Le plus récent sondage de Brookfield (2015) rapporte d'ailleurs que les femmes expatriées ayant répondu au questionnaire ne constituent que 19% de l'échantillon.

Les participants ont en moyenne 47,38 ans ($\bar{E.T.} = 6,48$). Plus spécifiquement, la répartition selon les groupes d'âge va comme suit : 0,99% des participants ont entre 25 et 29 ans, 4,95% entre 30 et 34 ans, 7,92% entre 35 et 39 ans, 14,85% entre 40 et 44 ans, 30,69% entre 45 et 49 ans, 29,70% entre 50 et 54 ans et 10,89% entre 55 et 59 ans. De plus, ils sont pour la majorité (73,74%) mariés ou conjoints de fait. En ce qui concerne les enfants, 28,13% n'en ont aucun, 12,50% en ont un, 37,50% en ont deux et 21,88% en ont trois ou plus.

En moyenne, les participants sont restés 10,94 mois en mission de paix ($\bar{E.T.} = 2,19$). Plus spécifiquement, une grande majorité des policiers a été assignée à un mandat pour 9 mois (21,21%) ou 12 mois (60,61%). Ils sont revenus depuis en moyenne 26,01 mois ($\bar{E.T.} = 16,94$). Plus spécifiquement, 22,11% des participants sont revenus depuis moins d'un an, 21,05% depuis 1 à 1,99 ans, 24,21% depuis 2 à 2,99 ans, 21,05% depuis 3 à 3,99 ans et 11,58% depuis plus de quatre ans.

La grande majorité des policiers a été envoyée en Haïti (58,82%) ou en Afghanistan (31,37%). Haïti est d'ailleurs l'un des pays recevant le plus d'aide policière canadienne. Tanner et Dupont (2014) rapportent qu'en date de 2014, 126 des 157 policiers canadiens déployés le sont en Haïti. L'échantillon de cette étude apparaît donc représentatif de la réalité mondiale actuelle.

Le contexte des missions de paix

L'échantillon est composé uniquement de policiers ayant effectué une mission de paix dans le cadre de leur travail. Il paraît donc nécessaire de situer plus clairement le contexte de ces assignations internationales. Il importe toutefois de mentionner que peu d'écrits scientifiques se sont penchés sur les policiers dans un contexte de missions de paix (Goldsmith, 2009; Tanner, 2013) et qu'un nombre encore plus petit a exploré les difficultés de réintégration de ces policiers (Dupont & Tanner, 2009; Saint-Pierre, 2011). D'ailleurs, en guise de pistes de recherches futures ou de recommandations pratiques, la plupart des études de police internationale en contexte de mission de paix suggèrent d'approfondir les aspects plus spécifiques à la façon dont les policiers sont préparés et vivent les missions de paix (Goldsmith, 2009; Goldsmith & Harris, 2012; Maury & Tanner, 2014; Tanner, 2013; Tanner & Dupont, 2014). Cela réitère d'autant plus la pertinence de cette présente étude.

En quoi consistent les missions de paix?

Le Canada participe depuis 1989 à des opérations internationales de maintien de la paix (Dupont & Tanner, 2009). Sous la gouverne principale de l'Organisation des Nations Unies (ONU), une décision est prise d'apporter une aide à un pays où il y a présence d'instabilité politique et/ou socioéconomique (Dupont & Tanner, 2009; Laughrea, 2015). Comme les forces militaires sont davantage formées au combat et à la restauration de l'ordre, elles sont souvent moins bien équipées ni formées pour occuper des fonctions de maintien de la paix (Goldsmith & Harris, 2009; Maury & Tanner, 2014). Il en revient donc aux policiers d'assurer ce type de responsabilités (Saint-Pierre, 2011). Au Canada, l'ONU envoie une demande au gouvernement fédéral canadien pour le déploiement de policiers (Lebeuf, 2012). Cela est pris en compte par plusieurs instances gouvernementales telle la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Lorsque nécessaire, la GRC invite des services de police municipaux, régionaux et provinciaux à participer aux missions de paix. À titre d'exemple, un critère pour participer à une mission en Haïti est de parler français (Tanner & Dupont, 2014). Or, la GRC peut manquer d'effectifs policiers qui parlent français et peut ainsi décider de faire appel à d'autres corps policiers. Tous ces policiers sont envoyés habituellement pour un mandat d'une durée de 9 ou 12 mois (Dupont & Tanner, 2009). À leur retour au Canada, ils sont réintégrés à leur unité d'origine et reprennent leurs fonctions policières (Saint-Pierre, 2011).

Au sein de ces pays, il y a généralement une entente de paix qui est négociée et le rôle des policiers est de s'assurer qu'elle soit respectée (Goldsmith, 2009). Il y a également une attention particulière sur la population locale et leur sécurité. L'objectif principal est de favoriser des relations positives avec les citoyens et les institutions judiciaires locales (Tanner & Dupont, 2014). Les policiers peuvent, par exemple, être amenés à offrir de la formation aux policiers locaux (Tanner & Dupont, 2014). Du côté juridique, seuls les policiers locaux ont le droit de faire appliquer la loi et de procéder à des arrestations (Tanner, 2013). Ces fonctions sont donc contraires à celles des interventions militaires, où la force est davantage mise de l'avant.

Plusieurs situations difficiles sont présentes lors des missions de paix. Les policiers œuvrent souvent dans un pays où la confiance de la population locale envers les institutions policières est très basse (Goldsmith & Harris, 2012), ce qui constitue un des gros défis auxquels ils devront faire face dans le contexte de leur mission. Ils se retrouvent également dans un environnement géographique inconnu et ils doivent apprendre rapidement à s'y retrouver s'ils veulent intervenir de manière proactive et efficace (Tanner & Dupont, 2014). Enfin, il y a fréquemment une divergence entre les tâches qu'ils s'attendaient à faire et celles qu'ils doivent faire réellement (Maury & Tanner, 2014; Tanner & Dupont, 2014). À titre d'exemple, ils ne peuvent souvent pas intervenir comme ils le souhaiteraient en raison d'un manque de ressources matérielles.

Difficultés d'adaptation au retour

Les policiers revenant d'une mission de paix peuvent vivre des difficultés d'adaptation très similaires à celles présentées au chapitre précédent. Sur le plan professionnel, les tâches des policiers en mission sont souvent exigeantes et peu routinières. Au contraire, lorsqu'ils retournent à la maison, ils se retrouvent face à un emploi qui comporte généralement beaucoup moins de défis. Cette divergence peut entraîner des difficultés d'adaptation importantes au retour (Dupont & Tanner, 2009). Sur le plan relationnel, certaines difficultés peuvent être vécues en lien avec la perception d'autrui de la participation aux missions de paix. De fait, celle-ci n'est pas toujours positive au sein des corps policiers. À titre d'exemple, certains gestionnaires plus âgés tendent à croire qu'une participation au sein d'une telle mission équivaut à des vacances payées pour le policier volontaire (Dupont & Tanner, 2009). Cela peut donc entraîner certaines difficultés sur le plan interpersonnel au retour de mission. Qui plus est, cela rend plus ardue la reconnaissance de l'expertise acquise à l'étranger par l'organisation. En ce qui concerne le soutien de l'organisation,

les services de police semblent beaucoup plus au fait des difficultés relatives à des symptômes de stress post-traumatique, à une séparation amoureuse ou à des problèmes d'abus de drogue. Un recours à un psychologue est d'ailleurs fréquemment encouragé (Dupont & Tanner, 2009). Toutefois, pour la plupart, le soutien suivant la mission s'arrête à ce type d'enjeux et non à des problématiques davantage reliées à l'emploi. Beaucoup de policiers rapportent aussi avoir développé des compétences importantes qui pourraient être utiles dans leur fonction, mais l'organisation n'est souvent pas équipée pour assurer ce type de transfert des connaissances. Certains policiers rapportent d'ailleurs se sentir frustrés par ce manque de reconnaissance (Dupont & Tanner, 2009; Saint-Pierre, 2011). Bref, les policiers sont amenés à vivre des difficultés tant sur le plan professionnel que social, en plus de faire face à des enjeux généraux inhérents au fait d'avoir vécu à l'étranger pendant une longue période de temps.

Tel qu'il l'avait été mentionné pour les rapatriés civils, la qualité de l'expérience de retour a un impact significatif sur le recrutement de nouveaux expatriés. Attirer les meilleurs policiers pour occuper un rôle spécifique aux missions de paix est un enjeu également important pour les corps policiers (Dupont & Tanner, 2009). En connaissant une meilleure réintégration, les policiers ayant été en mission sont beaucoup plus en mesure de promouvoir positivement cette expérience. En retour, l'organisation est récompensée en ayant un bassin de candidats potentiels nettement plus intéressant.

Instruments de mesure

La section qui suit a comme objectif de présenter les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés afin de vérifier les hypothèses susmentionnées. Puisque certains questionnaires ont dû être traduits en français, une explication de la procédure employée est incluse à la fin de cette section.

Pour tous les questionnaires, une version française et anglaise a été élaborée. La version française a été présentée à tous les corps policiers québécois alors que la version anglaise a été utilisée pour tous les autres services de police. La version française du questionnaire dans son entier est présentée à l'annexe I.

Mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes mesurées dans cette étude sont la perception de soutien organisationnel et la proactivité du rapatrié.

Perception de soutien organisationnel (PSO)

Tel que mentionné au chapitre précédent, cette recherche met l'accent sur la perception de soutien organisationnel plutôt que sur les pratiques réellement effectuées par l'organisation. En effet, la perception subjective faite par les rapatriés par rapport au soutien reçu aurait plus d'influence que l'évaluation objective de celui-ci (Lazarova & Caligiuri, 2001). La PSO a donc été mesurée à l'aide de la version courte (Rhoades & Eisenberger, 2002) du *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* de Eisenhower, Huntington, Hutchison et Sowa (1986). Dans sa version originale de 36 items, ce questionnaire démontre une consistance interne élevée ($\alpha = 0,97$). Une analyse factorielle n'a relevé qu'un seul facteur, représentant 48,3% de la variance totale, réitérant l'aspect unidimensionnel du construit (Eisenberger et al., 1986). Les qualités psychométriques de l'instrument ont été relevées à travers maintes études (Rhoades & Eisenberger, 2002). Plusieurs recherches utilisent une version courte du questionnaire original, incluant uniquement de 8 à 17 items, un aspect qui n'apparaît pas problématique pour la validité de l'instrument étant données l'unidimensionnalité du construit et la forte consistance interne du questionnaire (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dans leurs recherches sur l'expatriation, Dawley et al. (2010) ont d'ailleurs utilisé une version de 8 items de l'instrument ($\alpha = 0,89$) pour vérifier leurs hypothèses. La version du questionnaire utilisé dans cette thèse avait déjà été traduite en français dans le cadre de l'étude de Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault et Colombat (2012).

Pour cette thèse, le questionnaire de PSO a été mesuré sur une échelle Likert en 5 points (1 = Fortement en désaccord; 5 = Fortement en accord). La directive donnée aux participants était : « Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent vos attitudes envers votre organisation ». Un exemple d'item va comme suit : « Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail ». Pour cette étude, l'instrument comporte une forte consistance interne ($\alpha = 0,95$), similaire à celle retrouvée dans d'autres recherches.

Proactivité

La proactivité a été évaluée à l'aide d'une version courte (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999) du *Proactive Personality Scale (PPS)* développé par Bateman et Crant (1993). Dans sa version originale de 17 items, cet instrument présente une consistance interne élevée ($\alpha = 0,89$). Une analyse factorielle n'a relevé qu'un seul facteur, expliquant de 30,6 à 30,8% de la variance totale selon les échantillons, apportant ainsi un appui à l'aspect unidimensionnel du construit (Bateman & Crant, 1993). La fidélité test-retest sur une période de trois mois est satisfaisante ($r = 0,72$), suggérant ainsi une stabilité temporelle adéquate de l'instrument.

La version courte du questionnaire a été créée par Seibert et al. (1999) en utilisant les dix items ayant obtenu les coefficients de saturation les plus élevés. Cette nouvelle version obtient une bonne consistance interne ($\alpha = 0,86$) et est très fortement corrélée à la version originale ($r = 0,96$). Ses qualités psychométriques sont donc jugées satisfaisantes. Qui plus est, ce questionnaire présente des qualités psychométriques adéquates à travers des recherches autant sur les employés domestiques (Seibert et al., 2001 [$\alpha = 0,86$]; Vandenberghe & Ok, 2013 [$\alpha = 0,85$]) que sur les employés expatriés (Bolino, 2009 [$\alpha = 0,90$]; Uy, Chan, Sam, Ho, & Chernyshenko, 2015 [$\alpha = 0,77$]). La version française utilisée pour cette présente recherche est celle qui avait déjà été traduite dans le cadre de l'étude de Vandenberghe et Ok (2013).

Pour cette thèse, le questionnaire de proactivité a été mesuré sur une échelle Likert en 5 points (1 = Fortement en désaccord; 5 = Fortement en accord). La directive donnée aux participants était : « Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. Dans la vie en général... ». Un exemple d'item va comme suit : « Je suis constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer ma vie ». Pour cette étude, l'instrument comporte une consistance interne élevée ($\alpha = 0,87$), similaire à celle retrouvée dans d'autres recherches.

Mesure de la variable médiatrice

Attentes

Comme le contexte de rapatriement comporte des spécificités particulières, la nature des attentes qui en découlent peut s'avérer très précise. À titre d'exemple, les rapatriés peuvent avoir des attentes par rapport au milieu de travail présent à leur retour, à l'accueil qu'ils recevront ou même à la vie en général dans leur pays d'origine (Suutari & Brewster, 2003). Un instrument qui pouvait en tenir compte a donc été privilégié. Le questionnaire de Suutari et Brewster (2003) a

été utilisé afin de mesurer cette variable, car il a été construit spécifiquement dans le but d'évaluer à quel point les attentes des rapatriés sont satisfaites. Se basant sur le modèle tridimensionnel de Black (1992), ces chercheurs ont créé des items concernant les attentes relatives au travail, aux interactions sociales et à la vie en général. Une solution à cinq facteurs est toutefois ressortie, tous les items présentant des coefficients de saturation allant de 0,60 à 0,90. Il est à noter que le pourcentage de variance expliquée pour les cinq facteurs n'était pas disponible dans l'article. Les cinq facteurs observés sont les suivants : attentes en lien avec le travail ($\alpha = 0,92$) ; attentes en lien avec les interactions et leur situation ($\alpha = 0,84$) ; attentes en lien avec leur niveau de vie ($\alpha = 0,74$) ; attentes en lien avec le traitement organisationnel ($\alpha = 0,85$) ainsi que les attentes en lien avec leurs perspectives de carrière, cette dernière dimension ne comportant qu'un item. Au total, l'instrument comporte quinze items. Bien que ce questionnaire reflète une structure factorielle différente de la théorie lui étant sous-jacente, il n'en demeure pas moins que les items reflètent la réalité du rapatriement et que sa division en cinq facteurs reflète différents aspects de la vie du rapatrié étant amenés à changer suite à cette expérience (Black et al., 1999). D'autres études (Sánchez-Vidal et al., 2007a [$\alpha = 0,89$] ; Sánchez-Vidal et al., 2007b [$\alpha = 0,89$]) ont utilisé uniquement les items concernant la dimension reliée au travail et les qualités psychométriques relevées sont satisfaisantes.

Dans le cadre de cette thèse, une version francophone a été développée suivant la méthode de traduction inversée (Brislin, 1970) décrite dans les prochaines pages. Bien que l'instrument original ait révélé cinq facteurs, le score global sera considéré pour les analyses étant donné la nature des hypothèses. En effet, puisqu'il s'agit d'un construit qui est encore très peu étudié dans le domaine du rapatriement, aucune hypothèse n'a été proposée en fonction des dimensions de cet instrument.

Le questionnaire des attentes a été mesuré sur une échelle Likert en 5 points (1 = Fortement en désaccord; 5 = Fortement en accord). Les participants étaient avisés de répondre aux prochaines questions en fonction de leur dernière mission de paix. Une directive plus spécifique à cet instrument leur était aussi donnée : « Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants ». Un exemple d'item va comme suit : « Mon statut au niveau hiérarchique était celui auquel je m'attendais ». Pour cette étude, l'instrument comporte une consistance interne élevée ($\alpha = 0,91$) qui est similaire à celle relevée par Suutari et Brewster (2003) pour chacune des dimensions, mais différente de celle présentée pour leur instrument

global ($\alpha = 0,48$). Comme la consistance interne de l'instrument traduit en français s'avère bonne, ses qualités psychométriques sont donc jugées acceptables et les analyses statistiques qui en découlent pourront être interprétées avec confiance.

Mesure de la variable dépendante

Adaptation du rapatrié

Comme pour la mesure des attentes, l'évaluation du niveau d'adaptation des rapatriés requiert un questionnaire qui reflète les caractéristiques particulières du rapatriement. C'est pourquoi l'instrument de Black (1992) sur l'adaptation des rapatriés est utilisé. Avant tout, tel que mentionné au chapitre précédent, ce construit a fortement été influencé par Black (1992) et Black et al. (1999). Leur théorie tridimensionnelle sous-entend trois aspects de la vie du rapatrié qui seront impliqués dans le niveau de leur adaptation : une adaptation aux aspects liés au travail, aux interactions sociales ainsi qu'une adaptation plus générale. Black et Stephens (1989) ont tout d'abord élaboré un questionnaire sur l'adaptation des expatriés lors de leur mandat à l'international, d'où la catégorisation en trois dimensions provient. En effet, ils suggèrent que l'adaptation des expatriés se fait à trois niveaux, soit au travail ($\alpha = 0,91$), aux interactions sociales ($\alpha = 0,89$) et en général ($\alpha = 0,82$), ce que leur questionnaire reflète. Ils ne mentionnent pas le pourcentage de variance expliquée par ces trois facteurs, mais soulignent qu'il s'agit des trois seules dimensions présentant une valeur propre initiale supérieure à 1. De plus, les coefficients de saturation vont de 0,41 à 0,91.

Black (1992) a ensuite voulu étudier l'adaptation au niveau des rapatriés et il a adapté son questionnaire pour représenter le contexte spécifique de cette population. Reprenant la catégorisation en trois dimensions, le questionnaire comporte des items relatifs à l'adaptation au travail ($\alpha = 0,96$), aux interactions sociales ($\alpha = 0,94$) et à l'adaptation en général ($\alpha = 0,85$) des rapatriés. L'instrument comporte respectivement 3, 4 et 7 items pour chacune de ces dimensions. Il s'agit d'un questionnaire fréquemment utilisé dans les études scientifiques sur l'adaptation des rapatriés, présentant des qualités psychométriques similaires à travers ces recherches (Gregersen & Stroh, 1997 [$\alpha = 0,84$ à $0,91$]; Sánchez-Vidal et al., 2010 [$\alpha = 0,73$ à $0,90$]).

Dans le cadre de la thèse, une version francophone a été développée suivant la méthode de traduction inversée (Brislin, 1970) décrite dans les prochaines pages. Bien que l'instrument original comporte trois facteurs, le score global sera considéré pour les analyses étant donné la

nature des hypothèses. En effet, il est davantage souhaité d'étudier le concept de l'adaptation dans sa globalité plutôt qu'à travers ses dimensions spécifiques.

Le questionnaire d'adaptation a été mesuré sur une échelle Likert en 5 points (1 = Pas du tout; 5 = Complètement). Les participants étaient avisés de répondre aux prochaines questions en fonction de leur dernière mission de paix. Une directive plus spécifique était ensuite donnée aux participants : « En utilisant l'échelle suivante, veuillez indiquer la mesure dans laquelle vous vous sentez réintégré depuis votre retour à la maison ». Un exemple d'item va comme suit : « Responsabilités spécifiques liées à votre emploi ». Pour cette étude, l'instrument comporte une consistance interne très élevée ($\alpha = 0,96$).

Mesure des informations sociodémographiques

Mis à part les instruments pour mesurer les variables d'intérêt, des renseignements sociodémographiques ont également été demandés aux participants. Des exemples sont : le genre, l'âge, le statut conjugal, le nombre d'enfants, le pays dans lequel la mission de paix a été effectuée, la durée de la mission, le temps écoulé depuis le retour de mission, etc.

Traduction des questionnaires

Tel que mentionné, deux instruments de mesure ont dû être traduits de l'anglais au français, soit le questionnaire sur les attentes des rapatriés et celui sur leur niveau d'adaptation. Pour ce faire, la méthode de traduction inversée a été utilisée (Brislin, 1970). Les questionnaires ont d'abord été traduits en français par l'auteure de la thèse. Par la suite, une personne bilingue indépendante a traduit ces versions en anglais, sans jamais avoir eu accès à la version anglaise originale. Les deux versions anglaises ont ensuite été comparées, en collaboration avec la personne bilingue, afin de discuter des divergences et d'apporter des correctifs, au besoin. Cette méthode comporte deux avantages importants (Vallerand, 1989). Premièrement, en impliquant deux personnes, cela permet d'éviter que les biais d'un seul chercheur se retrouvent dans la traduction. Deuxièmement, cela rend possible la comparaison de deux versions parallèles dans la langue originale, renforçant ainsi la qualité de la traduction en permettant de repérer certaines erreurs de traduction (Vallerand, 1989). Cette façon de procéder concorde également avec les recherches dans le domaine de mobilité internationale (Lazarova & Cerdin, 2007; Stahl et al., 2009).

Biais de variance commune

Afin de limiter des biais de variance commune, plusieurs mesures ont été prises, suivant les recommandations de Podsakoff, Mackensi, Lee et Podsakoff (2003). Tout d'abord, les différents instruments de mesure ont été présentés dans un ordre aléatoire. Plus précisément, ils ont été inclus dans l'ordre suivant : adaptation, perception de soutien organisationnel, attentes, proactivité et renseignements sociodémographiques. Ensuite, à l'intérieur même des instruments, les items ont été présentés dans un ordre aléatoire. Enfin, une analyse factorielle exploratoire a été conduite avec tous les items des variables d'intérêt. Une solution avec un facteur unique serait un indice de présence d'un biais de variance commune. Pour cette présente étude, une solution à 9 facteurs est ressortie, expliquant 74,07% de la variance commune. Bien qu'il soit impossible de conclure définitivement à l'absence de ce biais, ces considérations permettent d'interpréter les résultats de la recherche avec davantage de confiance.

Chapitre 4 : Résultats

Analyses préliminaires

Suivant les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), une première vérification de la base de données a été faite afin de s'assurer de la qualité des données. Tout d'abord, suite à la lecture des commentaires, un participant a été supprimé puisqu'il mentionnait avoir été envoyé en mission de paix en tant que soldat de l'armée canadienne et non en tant que policier. Ensuite, un examen des données n'a révélé aucune donnée impossible. Puis, quelques items ont été recodés afin d'inverser les scores. Les scores totaux de chaque questionnaire ont par la suite été calculés. Enfin, les données extrêmes ont été vérifiées en transformant chaque score total en scores Z. Les seules données extrêmes observées concernent le temps écoulé depuis le retour, un aspect qui sera détaillé à la prochaine section.

Un élément des analyses préliminaires semble néanmoins plus incertain, soit la proportion des données manquantes. Plusieurs auteurs suggèrent de porter une plus grande attention lorsque la quantité de données manquantes dépasse le seuil trivial de 5% (Buhi, Goodson, & Neilands, 2008; Tabachnick & Fidell, 2013). L'examen des données relève que les variables de proactivité (13,6% de données manquantes), des attentes (8,8% de données manquantes) et du temps écoulé depuis le retour (24,0% de données manquantes) pourraient s'avérer problématiques. Le temps écoulé depuis le retour semble être la variable où cet enjeu est le plus présent puisque près du quart des participants n'ont pas répondu à cette question.

L'impact de ces données manquantes se présente au niveau des analyses effectuées. Les mesures prises pour remédier à cette situation seront donc décrites dans la sous-section suivante. De plus, spécifiquement à la thèse, deux autres vérifications additionnelles doivent également être effectuées. Tout d'abord, tel que mentionné dans le chapitre précédent, aucun critère d'inclusion n'a été spécifié concernant le temps écoulé depuis le retour. L'approche privilégiée a été plutôt de procéder à des vérifications statistiques plus rigoureuses. Cela fera l'objet de la deuxième sous-section des analyses préliminaires. Ensuite, pour un service de police en particulier, deux choix de missions étaient offerts : une mission de paix en tant que policier et une

mission de paix en rejoignant la réserve militaire. Afin de s'assurer qu'aucune différence n'existe entre ces deux groupes, des analyses supplémentaires seront effectuées. Cela fera l'objet de la troisième partie des analyses préliminaires.

Procédure d'imputation multiple pour gérer les données manquantes

La raison des données manquantes

Devant une situation présentant une quantité de données manquantes considérables, la première étape consiste à évaluer la raison pour laquelle les participants n'ont pas répondu à ces questions (Tabachnick & Fidell, 2013). Les écrits scientifiques relèvent trois raisons expliquant l'absence de réponses : 1) les données sont manquantes de manière complètement aléatoire, 2) les données sont manquantes de manière aléatoire et 3) les données sont manquantes de manière non-aléatoire. Le dernier cas de figure est celui qui est plus problématique. C'est la situation où le participant choisit de ne pas répondre en raison de la nature de la réponse. Par exemple, cela serait le cas où les participants étant revenus depuis une plus longue période de temps choisiraient de ne pas répondre à la question sur la durée du temps écoulé depuis leur retour. Généralement, cette situation est présente lorsque le participant ne veut pas révéler la réponse à la question posée (Howell, 2008). Aucune analyse statistique ne permet de déterminer adéquatement si les données sont manquantes de manière non-aléatoire. Néanmoins, en se basant sur les écrits scientifiques, aucune raison logique ne porte à croire que ce serait le cas, et ce, autant pour la proactivité, les attentes et le temps écoulé depuis le retour. Conséquemment, il est possible d'exclure cette possibilité avec un niveau de confiance relativement élevé.

Que les données soient manquantes de manière aléatoire ou complètement de manière aléatoire ne fait pas de différence sur la procédure utilisée pour les gérer (Tabachnick & Fidell, 2013). Brièvement, une donnée est considérée manquante de manière aléatoire si le fait qu'elle soit manquante dépend d'une autre variable. Par exemple, ce serait le cas si les hommes étaient plus portés à ne pas répondre aux questions portant sur la proactivité. Une donnée est considérée manquante de manière complètement aléatoire si le fait qu'elle est manquante ne dépend d'aucune autre variable. Dans ce cas-ci, tous les participants auraient la même « chance » d'avoir une donnée manquante, peu importe leur réponse aux autres variables. Le test de Little permet de vérifier statistiquement si les données semblent manquantes de manière complètement aléatoire (Tabachnick & Fidell, 2013). Toutefois, ne connaissant pas les vraies valeurs des données

manquantes, ce test ne permet pas de l'affirmer. Dans le cadre de cette thèse, l'analyse a été faite sur les données et les résultats révèlent que les données seraient manquantes de manière complètement aléatoire, le test s'avérant non significatif ($\chi^2(14) = 15,21, p = 0,36$). Tel que mentionné, ce test ne permet pas d'en conclure définitivement. Il demeure une possibilité que les données soient manquantes de manière aléatoire. Comme les procédures de gestion de données manquantes sont les mêmes, peu importe la nature de ces deux possibilités, une distinction s'avère ainsi non nécessaire.

Cela étant dit, il est possible d'avancer une hypothèse à cet effet. Dans le questionnaire, les variables dont il est question ici sont présentées dans l'ordre suivant : attentes, proactivité et temps écoulé depuis le retour. Cet ordonnancement est identique à celui retrouvé si ces variables étaient mises en ordre de quantités de données manquantes. En effet, la variable des attentes obtient le taux le plus faible de données manquantes (8,8%) tandis que le temps écoulé depuis le retour obtient le taux le plus élevé (24,0%). Il serait donc possible que cela reflète le fait que les participants peuvent être amenés à abandonner la complétion du questionnaire pour quelque raison. Dans cette situation, il est plus probable d'obtenir un taux de réponse élevé dans les premières questions que dans les dernières. Ensuite, tous les renseignements sociodémographiques, dont fait partie le temps écoulé depuis le retour, se retrouvaient à la dernière page du questionnaire. Le taux de données manquantes de cette variable est similaire à celui des autres variables sociodémographiques. De ce fait, il est possible d'émettre l'hypothèse que les données soient manquantes en raison du positionnement de la question dans le questionnaire. Si c'est le cas, les données seraient donc manquantes de manière complètement aléatoire. Les résultats du test de Little viennent également appuyer cette affirmation.

Pourquoi porter une attention si importante aux données manquantes?

Ne pas tenir compte des données manquantes peut occasionner plusieurs problèmes lorsque la proportion est importante (Allison, 2001). Ne rien faire implique de supprimer tous les participants dont les données sont manquantes sur les variables à l'étude. Cela entraîne forcément une diminution de la taille de l'échantillon et, conséquemment, une réduction de la puissance statistique (Allison, 2001). Dans le cas où les données sont manquantes de manière complètement aléatoire, les problèmes s'arrêtent à un enjeu de puissance statistique (Howell, 2008). Toutefois, pour les situations où les données sont manquantes de manière aléatoire ou de manière non-aléatoire, les estimés des paramètres peuvent être biaisés (Howell, 2008). En d'autres mots, les

analyses effectuées renvoient une information qui peut ne pas être représentative de l'effet réel retrouvé dans la population. Afin d'obtenir un estimé des paramètres le plus fiable possible, il est ainsi recommandé de procéder à des méthodes plus rigoureuses pour estimer statistiquement la valeur des données manquantes.

Une explication de l'imputation multiple

Afin de gérer les données manquantes, l'imputation multiple est reconnue comme étant une des méthodes les plus fiables et rigoureuses (Buhi et al., 2008; Howell, 2008; Rubin, 1987, 1996; Steele, Wang, & Raftery, 2010; Tabachnick & Fidell, 2013; Wayman, 2003). Dans sa définition la plus simple, l'imputation multiple estime les données manquantes en considérant le score aux autres variables. Une explication plus détaillée sera par contre donnée afin de permettre une compréhension plus éclairée de la procédure utilisée.

Wayman (2003) offre une définition vulgarisée et concise de ce qu'est l'imputation multiple :

In multiple imputation, missing values for any variable are predicted using existing values from other variables. The predicted values, called "imputes", are substituted for the missing values, resulting in a full data set called an "imputed data set." This process is performed multiple times, producing multiple imputed data sets (hence the term "multiple imputation"). Standard statistical analysis is carried out on each imputed data set, producing multiple analysis results. These analysis results are then combined to produce one overall analysis. (p.4)

En d'autres mots, le terme « multiple » de l'imputation multiple fait référence au fait que plusieurs bases de données sont créées afin d'arriver à une analyse finale qui les combine toutes.

Il est important de mentionner que l'imputation multiple n'essaie pas de deviner ce qu'est la donnée manquante (Wayman, 2003). En fait, cette analyse considère toute l'information de la base de données. Pour chaque donnée manquante, la donnée imputée est donc calculée en prenant en compte le plus d'information possible. De plus, l'imputation multiple inclut une partie de variabilité naturelle des données manquantes et un aspect d'incertitude inhérent à l'estimation de données manquantes (Wayman, 2003). Enfin, chaque nouvelle base de données imputée est calculée en fonction de la précédente (Howell, 2008). Ce processus itératif est donc répété jusqu'à ce que la solution finale se stabilise. Généralement, de trois à dix imputations sont nécessaires (van Buuren, 2007), quoique Rubin (1987) spécifie qu'un nombre plus petit (de trois à cinq) soit souvent suffisant.

L'imputation multiple est ainsi reconnue comme étant une méthode fiable de gestion de données manquantes. Plusieurs avantages y sont dégagés (Wayman, 2003). Les paramètres estimés ne sont pas biaisés et reflètent adéquatement l'incertitude associée à une estimation des données manquantes. Par ailleurs, l'imputation multiple s'avère robuste face à une distribution des données qui s'éloigne de la normalité. Enfin, elle produit des résultats adéquats même lorsqu'il y a un grand nombre de données manquantes ou devant une petite taille d'échantillon (Wayman, 2003). C'est pour ces raisons que les données manquantes de cette recherche seront estimées par l'imputation multiple.

Procédure d'imputation multiple utilisée dans la thèse

Plusieurs méthodes existent pour imputer les données manquantes. Dans le cas de la présente recherche, la méthode utilisée est la *Fully Conditional Specification* (FCS). Cette méthode emploie une procédure itérative *Markov Chain Monte Carlo* (MCMC). Brièvement, la méthode FCS spécifie un modèle univarié pour chaque variable contenant des données manquantes, en fonction des autres variables. Cela permet au logiciel de choisir l'analyse de régression pertinente à chaque variable où des données sont imputées (Bartlett, Seaman, White, & Carpenter, 2015). Il s'agit de la méthode la plus utilisée pour l'imputation multiple, et ce, à travers les sphères scientifiques (van Buuren, 2007). Ensuite, un modèle doit être utilisé pour déterminer quelle valeur prendra la donnée manquante. Celui employé ici est le *Predictive Mean Matching* (PMM). L'analyse remplace la valeur imputée par la valeur observée de cette variable qui est la plus près. Cette façon de procéder s'assure que les données imputées soient des données observées possibles (Morris, White, & Royston, 2014). Enfin, une dernière décision consiste à choisir le nombre d'imputations créées. Pour cette recherche, cinq imputations ont été créées. En d'autres mots, cinq nouvelles bases de données sont générées, dans lesquelles les données manquantes sont remplacées à l'aide de l'imputation multiple. Afin de vérifier les hypothèses, les analyses seront effectuées sur chacune de ces bases de données et les résultats seront combinés à l'aide des règles définies par Rubin (1987).

Tel que mentionné, chaque hypothèse sera vérifiée à l'aide des cinq imputations ($m = 5$) créées. En guise de comparaison, les résultats sur la base de données originale, sans imputations de données manquantes, seront également présentés.

Analyses concernant le temps écoulé depuis le retour

Les écrits scientifiques en rapatriement font souvent référence au temps écoulé depuis le retour à la maison du rapatrié. En effet, beaucoup de chercheurs exigent de leurs participants qu'ils soient revenus depuis au moins six mois et au plus deux ou trois ans (Gregersen & Black, 1996; Laughrea, 2015; Ren et al., 2013; Stevens et al., 2006). L'explication donnée apparaît logique. Selon ces auteurs, le rapatrié a besoin d'un certain temps pour développer une vision plus nuancée de son expérience de rapatriement, justifiant le minimum de six mois requis. Néanmoins, peu de justification n'est généralement donnée pour la limite supérieure du temps (Lazarova & Cerdin, 2007; Stevens et al., 2006), outre le souci d'homogénéité à l'exposition des pratiques de soutien chez les rapatriés (Laughrea, 2015), une préoccupation qui ne s'applique pas à cette thèse en raison des diverses organisations représentées. Une autre préoccupation est la possibilité pour les participants étant de retour depuis un long moment d'avoir des trous de mémoire. Lazarova et Cerdin (2007) soutiennent toutefois que des expériences puissantes, telles que l'expatriation et le rapatriement, peuvent rendre les souvenirs sous-jacents plus saillants et ainsi réduire les risques de perte de mémoire.

Qui plus est, il semblerait que les chercheurs tendent à mentionner le respect de ce critère lorsqu'il est, en effet, respecté. Or, beaucoup ne mentionnent même pas la nécessité de respecter ce critère. Dès lors, il convient d'émettre quelques soupçons concernant la raison de cet oubli ou de cette non-mention. Il est bien évidemment impossible de conclure à un non-respect du critère pour ces cas, mais cela permet de remettre en question la pertinence et la nécessité d'utiliser un critère contraignant, d'autant plus face à la présence d'une population difficile d'accès.

Devant ces faits, ce critère d'inclusion demeure plutôt arbitraire et justifié par une logique qui semble cohérente, mais non appuyée empiriquement. Cela étant dit, les recherches ont tout de même démontré un lien significatif entre le temps écoulé depuis le retour et l'adaptation des rapatriés (Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997). Il importe donc de prendre en compte cette information. En raison d'un manque de soutien empirique concernant un critère d'exclusion, l'approche adoptée dans cette thèse comporte un objectif plus rigoureux. Cette variable a été examinée de plusieurs façons, soit 1) en inspectant les données extrêmes; 2) en comparant les résultats d'analyses qui incluent tous les participants et ceux qui en excluent certains selon des critères repérés dans les écrits scientifiques et 3) en examinant les relations entre le temps écoulé depuis le retour et les variables d'intérêt.

Données extrêmes

Les scores standardisés (Z) de cette variable ont été examinés afin de détecter des scores supérieurs à une valeur absolue de 3,29 (Tabachnick & Fidell, 2013). Trois valeurs ont été trouvées (12, 14 et 15 ans) ayant des scores Z respectifs de 3,77, 4,57, et 4,96. Ces participants ont été supprimés de la base de données. Toutes les analyses rapportées excluent donc ces participants. Il est important de noter que les données concernant les participants rapportés au chapitre précédent sont basées sur l'échantillon final qui exclut ces trois participants.

Analyses comparatives

Pour cette section, une procédure en deux étapes a été employée. D'une part, les analyses de médiation ont été effectuées sur 1) l'échantillon complet, 2) l'échantillon en enlevant ceux étant revenus depuis moins de six mois, 3) ceux étant revenus depuis plus de deux ans et 4) ceux étant revenus depuis plus de trois ans. Leurs résultats ont été comparés afin de dénoter s'il y avait une différence. Il n'est pas possible de déterminer si la différence entre les deux médiations est significative, alors la comparaison se fera sur les résultats observés. La force de la relation, les intervalles de confiance ainsi que la taille de l'effet seront ainsi comparés selon les échantillons. Dans un but de concision, les résultats de ces médiations ne seront présentés que si une différence semble apparente. Néanmoins, tous les résultats des médiations se trouvent au Tableau 2. D'autre part, une analyse de variance a été effectuée sur les variables d'intérêt afin de vérifier s'il y avait une différence significative entre les participants respectant les critères retrouvés dans les écrits scientifiques et ceux n'y répondant pas. Le Tableau 3 présente les résultats détaillés des analyses de variance. Il est à mentionner que toutes ces analyses ont été effectuées sur la base de données sans imputation multiple.

Tout d'abord, les chercheurs font souvent référence à un minimum requis de six mois. Dix participants (8% de l'échantillon complet) sont revenus depuis une période inférieure à six mois. Conséquemment, une comparaison a été effectuée auprès des deux analyses de médiation qui seront utilisées pour vérifier les hypothèses. Les analyses ont d'abord été effectuées sur l'échantillon complet, puis en ne prenant que les policiers de retour depuis au moins six mois. Aucune différence notable ne semble apparente.

Ensuite, des analyses de variance ont été effectuées afin d'évaluer s'il existait des différences en ce qui concerne les variables d'intérêt entre les policiers revenus depuis moins de

six mois et ceux de retour depuis au moins six mois. Aucune différence significative n'est détectée pour la PSO ($F(1, 93) = 0,57, p = 0,45$), la proactivité ($F(1, 93) = 1,34, p = 0,25$) et les attentes ($F(1, 93) = 0,03, p = 0,86$). Néanmoins, une différence significative a été relevée pour l'adaptation des policiers ($F(1, 92) = 5,55, p = 0,02$). En d'autres mots, les participants étant revenus depuis six mois ou plus se considèrent plus adaptés ($M = 4,30; \acute{E}.T. = 0,72$) que ceux de retour depuis moins de six mois ($M = 3,71; \acute{E}.T. = 0,71$). Toutefois, les policiers revenus depuis au moins six mois perçoivent autant de soutien organisationnel, sont autant proactifs et considèrent autant que leurs attentes sont satisfaites que les policiers de retour depuis moins de six mois.

Le même exercice a été fait pour les participants dont le temps écoulé depuis le retour s'avère élevé. Tel que mentionné précédemment, les recherches parlent généralement d'un maximum de deux ou trois ans. Ces deux critères seront donc examinés. Pour cet échantillon, 41 participants sont revenus depuis plus de deux ans et 17 participants sont de retour depuis plus de trois ans (respectivement 32,8% et 13,6% de l'échantillon complet). Une comparaison a été effectuée auprès des deux analyses de médiation qui seront utilisées pour vérifier les hypothèses. Les analyses ont d'abord été effectuées sur l'échantillon complet, puis en ne prenant que les policiers étant revenus depuis un maximum de deux ans et, enfin, en n'utilisant que ceux de retour depuis un maximum de trois ans. Aucune différence notable ne semble apparente en ce qui a trait l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation. Toutefois, en ce qui a trait à l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation, des différences semblent être présentes. En effet, le lien indirect est significatif ($b = 0,21$, BCa IC [0,07; 0,40]) lorsque l'échantillon complet est utilisé. Par contre, ce lien devient non significatif autant lorsque le critère de deux ans est appliqué ($b = 0,18$, BCa IC [-0,04; 0,49]) que quand celui de trois ans est utilisé ($b = 0,15$, BCa IC [-0,05; 0,36]). La taille d'effet demeure néanmoins similaire à travers les trois échantillons ($K^2 = 0,14; 0,12; 0,10$ pour respectivement l'échantillon complet, celui avec le critère de deux ans et celui avec le critère de trois ans). Selon Preacher et Hayes (2004), ces tailles d'effet sont considérées comme étant moyennes.

Ensuite, des analyses de variance ont été effectuées afin d'évaluer s'il existait des différences en ce qui concerne les variables d'intérêt entre, d'une part, les policiers revenus depuis une durée maximale de deux ans et ceux étant de retour depuis plus de deux ans et, d'autre part, les policiers revenus depuis une durée maximale de trois ans et ceux étant de retour depuis

plus de trois ans. En ce qui a trait au critère de deux ans, aucune différence significative n'est détectée pour la PSO ($F(1, 93) = 0,92, p = 0,34$), la proactivité ($F(1, 93) = 0,54, p = 0,47$), les attentes ($F(1, 93) = 0,79, p = 0,38$) et l'adaptation ($F(1, 92) = 3,76, p = 0,06$). Les mêmes tendances sont repérées en utilisant le critère de trois ans. En effet, aucune différence significative n'est détectée pour la PSO ($F(1, 93) = 0,31, p = 0,58$), la proactivité ($F(1, 93) = 0,30, p = 0,59$), les attentes ($F(1, 93) = 1,54, p = 0,22$) et l'adaptation ($F(1, 92) = 0,94, p = 0,34$) entre ceux étant revenus depuis trois ans et moins et ceux étant de retour depuis plus de trois ans. En d'autres mots, les policiers revenus depuis une durée maximale de deux ans perçoivent autant de soutien organisationnel, sont autant proactifs, considèrent autant que leurs attentes sont satisfaites et sont autant adaptés que les policiers de retour depuis plus de deux ans. Le même constat peut être fait entre les participants revenus depuis trois ans et moins et ceux de retour depuis plus de trois ans.

Tel que mentionné, le Tableau 2 présente tous les résultats de médiation abordés dans la section précédente.

Tableau 2

Comparaisons des médiations selon l'usage ou non des critères d'inclusion repérés dans les écrits scientifiques

	Médiation avec la PSO comme antécédent	Médiation avec la proactivité comme antécédent
Échantillon complet	$b = 0,26$, BCa IC [0,14; 0,39], $K^2 = 0,26$	$b = 0,21$, BCa IC [0,07; 0,40], $K^2 = 0,14$
Critère de 6 mois	$b = 0,23$, BCa IC [0,09; 0,38], $K^2 = 0,23$	$b = 0,20$, BCa IC [0,06; 0,40], $K^2 = 0,14$
Critère de 2 ans	$b = 0,26$, BCa IC [0,12; 0,43], $K^2 = 0,25$	$b = 0,18$, BCa IC [-0,04; 0,49], $K^2 = 0,12$
Critère de 3 ans	$b = 0,23$, BCa IC [0,11; 0,36], $K^2 = 0,22$	$b = 0,15$, BCa IC [-0,05; 0,36], $K^2 = 0,10$

Également, le Tableau 3, à la page suivante, présente tous les résultats des analyses de variance abordés dans la section précédente.

Tableau 3

Corrélations et analyses de variance en lien avec les variables d'intérêts, le temps écoulé depuis le retour et les critères d'inclusion repérés dans les écrits scientifiques

	PSO	Proactivité	Attentes	Adaptation
Temps de retour	$r = 0,18, p = 0,05$	$r = 0,11, p = 0,24$	$r = 0,22, p = 0,02$	$r = 0,33, p = 0,001$
Critère de 6 mois	$F(1, 93) = 0,57, p = 0,45,$ $M < 6\text{mois} = 3,19 (0,84),$ $M \geq 6\text{mois} = 3,41 (0,88)$	$F(1, 93) = 1,34, p = 0,25,$ $M < 6\text{mois} = 3,49 (0,40),$ $M \geq 6\text{mois} = 3,67 (0,47)$	$F(1, 93) = 0,03, p = 0,86,$ $M < 6\text{mois} = 3,45 (0,77),$ $M \geq 6\text{mois} = 3,49 (0,64)$	$F(1, 92) = 5,55, p = 0,02,$ $M < 6\text{mois} = 3,71 (0,71),$ $M \geq 6\text{mois} = 4,30 (0,72)$
Critère de 2 ans	$F(1, 93) = 0,92, p = 0,34,$ $M \leq 2\text{ans} = 3,31 (0,83),$ $M > 2\text{ans} = 3,48 (0,93)$	$F(1, 93) = 0,54, p = 0,47,$ $M \leq 2\text{ans} = 3,62 (0,44),$ $M > 2\text{ans} = 3,69 (0,50)$	$F(1, 93) = 0,79, p = 0,38,$ $M \leq 2\text{ans} = 3,44 (0,67),$ $M > 2\text{ans} = 3,55 (0,62)$	$F(1, 92) = 3,76, p = 0,06,$ $M \leq 2\text{ans} = 4,12 (0,69),$ $M > 2\text{ans} = 4,41 (0,76)$
Critère de 3 ans	$F(1, 93) = 0,31, p = 0,58,$ $M \leq 3\text{ans} = 3,36 (0,86),$ $M > 3\text{ans} = 3,49 (0,96)$	$F(1, 93) = 0,30, p = 0,59,$ $M \leq 3\text{ans} = 3,66 (0,46),$ $M > 3\text{ans} = 3,59 (0,50)$	$F(1, 93) = 1,54, p = 0,22,$ $M \leq 3\text{ans} = 3,45 (0,64),$ $M > 3\text{ans} = 3,66 (0,67)$	$F(1, 92) = 0,94, p = 0,34,$ $M \leq 3\text{ans} = 4,21 (0,73),$ $M > 3\text{ans} = 4,40 (0,76)$

Note. Les relations significatives sont notées en gras.

Pour les analyses de variance, les écarts types se retrouvent entre parenthèses après la moyenne.

Analyses corrélationnelles entre le temps écoulé depuis le retour et les variables d'intérêt

Enfin, des analyses de corrélation ont été effectuées afin d'examiner plus globalement la relation entre le temps écoulé depuis le retour et les variables d'intérêt. Chaque variable d'intérêt a été corrélée avec le temps écoulé depuis le retour. L'échantillon complet a été utilisé sur la base de données avec imputation multiple. Aucune corrélation significative n'a été trouvée entre le temps écoulé depuis le retour et la PSO ($r = 0,182, p = 0,05$) et la proactivité ($r = 0,109, p = 0,241$). Toutefois, un lien significatif a été noté entre le temps écoulé depuis le retour et l'adaptation des policiers ($r = 0,327, p = 0,001$) ainsi qu'avec les attentes ($r = 0,217, p = 0,021$).

Résumé des analyses

Plusieurs analyses ont été présentées afin d'évaluer l'impact du temps écoulé depuis le retour de mission de paix. Le Tableau 4 présente un résumé des interprétations effectuées à partir des résultats trouvés, de façon à représenter plus facilement l'effet de cette variable.

Tableau 4

Est-ce qu'il y a un impact de l'utilisation d'un critère spécifique sur les variables d'intérêt et sur les analyses utilisées pour vérifier les hypothèses?

	Médiation avec la PSO comme antécédent	Médiation avec la proactivité comme antécédent	PSO	Proactivité	Attentes	Adaptation
Critère de 6 mois	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	Oui
Critère de 2 ans	<i>Non</i>	Oui	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
Critère de 3 ans	<i>Non</i>	Oui	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
			PSO	Proactivité	Attentes	Adaptation
Lien entre le temps de retour et les variables d'intérêt			<i>Non</i>	<i>Non</i>	Oui	Oui

Pour la première moitié du tableau, les résultats rapportent tout d'abord si, oui ou non, le fait d'utiliser un critère quelconque a un impact sur les analyses de médiation utilisées pour vérifier les hypothèses. Ensuite, les quatre dernières colonnes notent si, oui ou non, il y a une différence significative en ce qui concerne les variables d'intérêt entre ceux qui respectent le

critère et ceux qui n'y répondent pas. Les deux dernières lignes du tableau rappellent les effets corrélationnels trouvés entre le temps écoulé depuis le retour et les variables d'intérêt.

Cette représentation permet de constater qu'il y a un certain effet du temps écoulé depuis le retour, mais que celui-ci demeure relativement petit. Effectivement, en ce qui concerne les participants étant revenus depuis une courte période de temps, l'impact est noté seulement en ce qui concerne l'adaptation, ces policiers rapportant être moins adaptés que ceux revenus depuis plus longtemps. En ce qui a trait aux policiers étant de retour depuis plus de deux ou trois ans, une différence est remarquée uniquement pour l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation. Comme l'échantillon a considérablement diminué pour ces analyses, selon l'utilisation du critère de deux ou trois ans, il se pourrait aussi qu'un enjeu de puissance statistique ait été présent. Enfin, les analyses corrélationnelles ont démontré un effet significatif pour l'adaptation et les attentes. La corrélation entre le temps écoulé depuis le retour et les attentes demeure néanmoins plutôt modeste. En somme, le temps écoulé depuis le retour semble avoir un impact surtout en ce qui concerne les attentes et l'adaptation. De ce fait, afin d'ajuster pour cet effet, il a été décidé d'utiliser cette variable comme variable contrôle dans les analyses de médiation, autant au niveau des attentes que l'adaptation. Cette façon de procéder apparaît plus rigoureuse que de simplement appliquer des critères d'exclusion aux participants, permettant ainsi d'avoir une vision plus représentative de la réalité des policiers, puisque tous les participants seront considérés. Qui plus est, d'autres chercheurs ont aussi utilisé le temps écoulé depuis le retour comme variable contrôle dans leur recherche (Gregersen, 1992; Gregersen & Black, 1996; Ren et al., 2013), réitérant la pertinence et l'utilité de procéder ainsi dans le cadre de cette thèse.

Analyses de comparaison entre les participants ayant effectué une mission de paix en tant que policiers et ceux en tant que militaire

Une particularité était unique pour un service de police municipal de l'ouest du Canada. En effet, les participants appartenant à ce service pouvaient provenir de deux types de mission. La première est une mission typique, semblable à celle effectuée par les autres corps policiers. L'individu intervient en tant que policier civil au sein du pays où il est envoyé. C'est le type de mission décrit au chapitre précédent. Le deuxième type de mission s'agit d'une police qui est davantage militaire. Les policiers de ce service de police municipal ont demandé à être « prêts »

à la réserve militaire pour une période de temps limitée. Ce ne sont donc pas des individus qui ont décidé de rejoindre l'armée, mais leur mandat en mission de paix est davantage similaire à celui octroyé à l'armée plutôt qu'à celui demandé aux forces policières. De ce fait, afin de vérifier l'homogénéité de ces deux types de policiers, des questions supplémentaires leur ont été demandées sur leur santé psychologique. En effet, des problématiques en lien avec la santé psychologique peuvent être observées chez les soldats (Hoge et al., 2004). Afin d'utiliser avec confiance les résultats provenant du second groupe, il a donc été jugé nécessaire de vérifier s'il y avait des différences concernant la santé psychologique de ces deux groupes de policiers. Si aucune différence n'est trouvée, il sera ainsi possible de conclure que ces policiers proviennent de la même population. Puisque la santé psychologique présente une composante positive et une composante négative (Keyes, 2005), deux questionnaires reflétant cet aspect ont été choisis. Un questionnaire de vigueur (*Shirom-Melamed Vigor Measure*) (Shirom, Toker, Berliner, Shapira, & Melamed, 2008) ainsi qu'un sur l'épuisement professionnel (*Shirom-Melamed Burnout Measure*) (Shirom & Melamed, 2006) ont été rajouté au questionnaire principal. Plus spécifiquement, la vigueur représente la perception de l'employé de son niveau d'énergie, autant sur le plan physique, émotionnel que cognitif (Shirom et al., 2008). À l'inverse, l'épuisement professionnel est défini comme étant le sentiment d'épuisement ressenti par l'employé sur le plan physique, émotionnel et cognitif (Shirom & Melamed, 2006).

Une analyse de variance a ensuite été effectuée afin de vérifier s'il y avait une différence au niveau de la santé psychologique des policiers provenant du programme militaire, comparativement à ceux provenant des missions de paix. Aucune différence significative n'a été relevée ni en ce qui concerne la vigueur ($F(1,15) = 2,06; p = 0,17$), ni en ce qui a trait à l'épuisement professionnel ($F(1,15) = 3,48; p = 0,08$). De plus, cette même analyse a été conduite sur les variables à l'étude et aucune différence significative n'est relevée entre les deux groupes. Le Tableau 5 rapporte ces résultats ainsi que les moyennes des deux échantillons.

Tableau 5

Résultats des analyses comparant les policiers envoyés en mission de paix et ceux provenant du programme militaire pour le service de police de Calgary

	Groupe de mission de paix		Groupe militaire		Notation scientifique liée à l'analyse de variance
	<i>Moyenne</i>	<i>É.T.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>É.T.</i>	
Vigueur	4,67	0,87	4,02	0,28	$F(1,15) = 2,06; p = 0,17$
Épuisement professionnel	3,13	1,14	4,25	0,60	$F(1,15) = 3,48; p = 0,08$
PSO	4,02	0,73	3,90	1,18	$F(1,16) = 0,07; p = 0,80$
Proactivité	3,55	0,43	3,82	0,67	$F(1,15) = 1,00; p = 0,33$
Attentes	3,64	0,59	3,87	1,25	$F(1,15) = 0,27; p = 0,61$
Adaptation	4,50	0,48	4,40	0,79	$F(1,18) = 0,11 p = 0,75$

Il est à noter qu'en raison du petit échantillon pour ces analyses ($N = 13$ pour le groupe de mission de paix et $N = 4$ pour le groupe provenant de la réserve militaire), les mêmes analyses ont été conduites à l'aide du test U de Mann-Whitney, une analyse non paramétrique. Les résultats sont également non significatifs et sont rapportés dans le Tableau 6. Les moyennes et écarts-types sont présentés à nouveau en guise de comparaison.

Tableau 6

Résultats des analyses comparant les policiers envoyés en mission de paix et ceux provenant du programme militaire pour le service de police de Calgary, en utilisant le test U de Mann-Whitney

	Groupe de mission de paix		Groupe militaire		Notation scientifique liée au test U de Mann-Whitney
	Moyenne	ÉT	Moyenne	ÉT	
Vigueur	4,67	0,87	4,02	0,28	$U = 13,00, z = -1,48, p = 0,15$
Épuisement professionnel	3,13	1,14	4,25	0,60	$U = 9,00, z = -1,93, p = 0,06$
PSO	4,02	0,73	3,90	1,18	$U = 31,50, z = -0,10, p = 0,94$
Proactivité	3,55	0,43	3,82	0,67	$U = 20,00, z = -0,69, p = 0,53$
Attentes	3,64	0,59	3,87	1,25	$U = 24,50, z = -0,17, p = 0,89$
Adaptation	4,50	0,48	4,40	0,79	$U = 41,00, z = -0,36, p = 0,74$

Analyses descriptives et corrélationnelles

La prochaine section a comme objectif de décrire l'échantillon en termes des variables d'intérêt, soit la perception de soutien organisationnel des rapatriés, leur degré de proactivité, le niveau de satisfaction de leurs attentes ainsi que leur niveau d'adaptation.

Comment se situent les rapatriés sur les variables à l'étude?

Tout d'abord, le Tableau 7 présente la moyenne, l'écart-type ainsi que les indices d'asymétrie et aplatissement pour chacune de ces variables. En guise de rappel, chacune de ces variables a été mesurée sur une échelle Likert allant de 1 à 5, où 5 indique un niveau élevé d'accord avec les énoncés.

Il est possible de remarquer que chacune de ces variables possède une distribution relativement normale. Les résultats de l'instrument d'adaptation peuvent paraître plutôt élevés, mais les indices d'asymétrie ne semblent pas indiquer une asymétrie négative importante. En effet, Tabachnick et Fidell (2013) recommandent d'avoir des résultats qui se retrouvent entre -1 et +1 pour pouvoir inférer la normalité. Cela étant dit, étant donné qu'il s'agit du sujet principal de cette thèse, il est de mise de davantage comprendre les résultats de cette variable.

Tableau 7

Statistiques descriptives concernant les variables d'intérêt

	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement
PSO	3,390	0,869	-0,419 (0,223)	0,079 (0,442)
Proactivité	3,649	0,468	0,061 (0,233)	-0,314 (0,461)
Attentes	3,495	0,674	-0,359 (0,226)	0,764 (0,449)
Adaptation	4,269	0,737	-0,699 (0,217)	-0,708 (0,431)

Note. Les chiffres entre parenthèses indiquent l'erreur standard associée à l'indice présenté

Description plus détaillée de l'adaptation des rapatriés

La moyenne élevée d'adaptation peut être expliquée en partie par le fait qu'une proportion importante (26,61%) des participants obtient un score global de 5. En d'autres termes, environ le quart des rapatriés rapportent être complètement adaptés tant en ce qui trait aux éléments reliés au travail, aux interactions sociales qu'aux aspects plus généraux inhérents au rapatriement. Le tableau 8 permet d'analyser les résultats d'adaptation sous cet angle.

Tableau 8

Autre représentation des résultats d'adaptation

Résultats d'adaptation (sur 5) (<i>n</i> = 124)	Fréquence (%)
1,50 à 2,49	1 (0,81%)
2,50 à 3,49	22 (17,74%)
3,5 à 4,49	41 (33,06%)
4,5 à 4,99	27 (21,77%)
5	33 (26,61%)

En revanche, des analyses supplémentaires soulèvent que six participants (4,8%) rapportent n'être pas du tout adaptés à au moins un aspect relié au rapatriement. Dit autrement, le questionnaire d'adaptation comprend 14 questions. Six participants ont répondu n'être pas du tout

adaptés à au moins une de ces questions. Suivant cette même logique d'analyse, il est possible d'également observer que 26 participants (20,8%) indiquent être peu adaptés à au moins un élément inhérent au rapatriement, 17 participants (13,6%) à au moins deux éléments, 11 participants (8,8%) à au moins trois éléments et trois participants (2,4%) à au moins quatre éléments. Bref, malgré la moyenne élevée du score global, il est possible de constater que quelques difficultés semblent être vécues par certains des rapatriés. En effet, le quart (25,6%) de l'échantillon rapporte se sentir peu ou pas adapté face à un au moins un élément lié au rapatriement.

Corrélations entre les variables à l'étude

Les Tableaux 9 et 10 font état des liens corrélationnels entre les variables d'intérêt, soit la PSO des rapatriés, leur niveau de proactivité, la satisfaction de leurs attentes ainsi que leur degré d'adaptation. Le premier tableau rapporte ces liens sans imputation multiple effectuée tandis que le deuxième les rapporte une fois que cette technique a été utilisée.

Ces deux tableaux renseignent sur la présence de liens corrélationnels importants entre plusieurs variables. Mis à part les deux variables indépendantes qui ne sont pas corrélées significativement ensemble, toutes les autres relations sont significatives. Cela va dans le sens des hypothèses énoncées. En effet, aucune hypothèse de lien n'avait été faite entre la PSO et la proactivité, ce qui est reflété ici. Ensuite, les hypothèses sous-tendent des relations entre la PSO, les attentes et l'adaptation. Ces mêmes tendances sont attendues avec la proactivité, les attentes et l'adaptation. Les corrélations vont dans le sens des liens proposés, que la méthode d'imputation multiple soit utilisée ou non.

Tableau 9

Analyses corrélationnelles des variables à l'étude (sans imputation multiple)

	2	3	4
1. PSO	0,187 ($p = 0,050$)	0,687***	0,447***
2. Proactivité		0,235*	0,270**
3. Attentes			0,558***
4. Adaptation			
*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$			

Tableau 10

*Analyses corrélationnelles des variables à l'étude
(avec imputation multiple, $m = 5$)*

	2	3	4
1. PSO	0,179 ($p = 0,072$)	0,673***	0,474***
2. Proactivité		0,224*	0,247*
3. Attentes			0,577***
4. Adaptation			
*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$			

Analyses de médiation

Les hypothèses définies à la fin du deuxième chapitre seront vérifiées par des analyses de médiation. Celles-ci comportent certaines caractéristiques qui méritent d'être explicitées afin de favoriser une meilleure compréhension des résultats présentés. Cela fera l'objet de la section subséquente.

Description des analyses effectuées pour vérifier les hypothèses

Des analyses de médiation, suivant la méthode de Preacher et Hayes (2004), seront utilisées pour vérifier les hypothèses. Afin de favoriser une meilleure compréhension des résultats

présentés, une description plus détaillée sera faite de cette méthode ainsi que de ses particularités en regard de la thèse.

Description de la méthode de Preacher et Hayes (2004)

Tandis que la méthode de Baron et Kenny (1986) a été préconisée dans les dernières décennies pour vérifier un lien de médiation, celle de Preacher et Hayes (2004) est davantage recommandée de nos jours. Alors que Baron et Kenny (1986) vérifient le lien de médiation en utilisant une série de régressions et de règles y étant associées, la méthode de Preacher et Hayes (2004) teste le lien de médiation directement. Cette procédure possède ainsi davantage de puissance statistique et évalue l'effet de médiation plus précisément (Preacher & Hayes, 2004). De plus en plus de chercheurs (p. ex. Field, 2009) recommandent d'ailleurs cette méthode plutôt que celle de Baron et Kenny (1986).

Afin de vérifier si l'effet de médiation est significatif, la méthode de *bootstrapping* sera employée. Celle-ci génère un intervalle de confiance autour du paramètre à l'aide de la création de multiples échantillons. L'effet médiateur est considéré comme étant présent si l'intervalle de confiance ne contient pas 0. Cette méthode est préférée au test de Sobel, car elle ne présuppose aucun type de distribution spécifique. Le test de Sobel assume, quant à lui, une distribution normale du paramètre testé. Comme le coefficient de l'effet médiateur n'a souvent pas une distribution normale, le test de Sobel ne permet pas d'évaluer précisément si son effet est significatif ou non (Preacher & Hayes, 2004). La méthode par *bootstrapping* est donc privilégiée dans le cadre de cette thèse. Enfin, d'après les recommandations de Hayes (2013), un nombre de 10 000 échantillons provenant de la méthode de *bootstrapping* a été spécifié. En effet, un nombre plus élevé amène une inférence statistique plus valide, mais peu de précision supplémentaire n'est rajoutée par un nombre plus élevé que 10 000 échantillons (Hayes, 2009).

Note sur la taille de l'effet

Il est de plus en plus encouragé, et souvent obligé, de rapporter une taille de l'effet, en plus des résultats du test de signification (Preacher & Kelley, 2011). Or, l'étude des tailles de l'effet à utiliser en médiation est encore en évolution (Fairchild, Mackinnon, Taborga, & Taylor, 2009; Hayes, 2013; Preacher & Kelley, 2011). Plusieurs tailles d'effet existent, mais les recherches demeurent floues sur lesquelles privilégier. Qui plus est, en utilisant une variable contrôle en médiation, il ne semble pas être possible de calculer certaines tailles d'effet. À titre

d'exemple, Preacher et Kelley (2011) encouragent l'utilisation du kappa carré, ce que Field (2009) appuie fortement. Toutefois, cette mesure est non disponible lorsqu'une variable contrôle est incluse. De ce fait, puisqu'il ne semble pas y avoir de consensus sur quels indices rapporter, il serait préférable d'en présenter plusieurs par souci de transparence envers les lecteurs (Preacher & Kelley, 2011; Wen & Fan, 2015). Il s'agit de l'approche privilégiée ici. Conséquemment, pour chaque effet indirect abordé, les tailles d'effet suivantes seront présentées : l'effet indirect partiellement standardisé, l'effet indirect complètement standardisé, le ratio de l'effet indirect sur l'effet total ainsi que le ratio de l'effet indirect sur l'effet direct. Une description détaillée de ces tailles d'effet est offerte afin de guider l'interprétation des résultats présentés. Dans cette description, X représente la variable indépendante, Y la variable dépendante et M la variable médiatrice.

Effet indirect partiellement standardisé. Cette taille d'effet représente la taille de l'effet indirect en écarts-type de Y (Preacher & Kelley, 2011). Le coefficient est donc standardisé pour Y, mais pas pour X. Prenons l'exemple où l'effet indirect partiellement standardisé est de 0,50. Cela veut ainsi dire qu'un changement d'unité pour X correspond à un changement de 0,50 écart-type pour Y.

Effet indirect complètement standardisé. Cette taille d'effet représente la taille de l'effet indirect en écarts-types de X et Y. Le coefficient est donc standardisé pour X et Y et il est ainsi insensible à l'échelle de mesure de ces deux variables. Prenons l'exemple où l'effet indirect complètement standardisé est de 0,50. Cela veut ainsi dire qu'un changement de 1 écart-type pour X correspond à un changement de 0,50 écart-types pour Y. Puisque cette taille d'effet ne prend pas en considération l'échelle de mesure des variables mesurées, elle est ainsi comparable entre études. Il s'agit d'ailleurs de l'indice qui est fréquemment utilisé dans les méta-analyses (Preacher & Kelley, 2011). Malgré cet avantage, il n'est pas défini par des limites précises, comme peut l'être un coefficient de corrélation qui ne peut se situer qu'entre -1 et 1 (Preacher & Kelley, 2011).

Ratio de l'effet indirect sur l'effet total. En guise de rappel, l'effet total correspond à l'effet de X sur Y, sans prendre en compte la variable médiatrice (M). Cette taille d'effet se pose donc la question : quelle proportion de l'effet total est expliquée par l'effet indirect? Prenons l'exemple où ce ratio est de 0,50. Cela signifie que l'effet indirect expliquerait la moitié de l'effet total de X sur Y. Bien qu'il soit facile à calculer et à comprendre, ce ratio comporte certaines

limites (Preacher & Kelley, 2011). Tout d'abord, bien qu'il soit présenté comme une proportion, ce ratio n'en est pas tout à fait une. Selon la relation entre l'effet total et l'effet direct, le coefficient peut dépasser 1 et même être négatif. De plus, selon les contextes, un coefficient de 0,9 dans un échantillon petit peut s'avérer moins impressionnant qu'un coefficient de 0,6 dans un grand échantillon. En d'autres mots, ce ratio n'est pas totalement comparable entre les études. Cela étant dit, dans le cadre de cette thèse, puisque la taille de l'échantillon est identique entre les deux médiations, ce ratio est comparable entre celles-ci.

Ratio de l'effet indirect sur l'effet direct. L'effet direct correspond, quant à lui, à l'effet de X sur Y, lorsque M est considéré. Ainsi, de manière générale, plus le coefficient de l'effet direct est petit, plus cela pointe vers une relation qui est davantage expliquée par la variable médiatrice. Cette taille d'effet se pose donc la question : quelle est l'ampleur de l'effet indirect comparativement à celle de l'effet direct? Prenons l'exemple où ce ratio est de 2,0. Cela signifie que l'effet indirect serait deux fois plus grand que l'effet direct. Ce ratio comporte néanmoins certaines lacunes, limitant ainsi l'interprétation qui peut en être faite (Preacher & Kelley, 2011). Tout d'abord, bien qu'il ne prétende aucunement être une proportion, ce ratio prend les mêmes informations du ratio précédent et les présente d'une autre façon. Il n'offre donc aucune véritable information supplémentaire. Toutefois, sa limite principale tient dans le fait que le coefficient peut rapidement prendre une ampleur phénoménale, sans néanmoins refléter un effet avec une ampleur similaire. Puisque l'effet direct est le dénominateur de ce ratio, plus il se rapproche du 0, plus le résultat augmente. Prenons l'exemple d'un effet indirect de 0,50 et d'un effet direct de 0,01. Cela correspond à un ratio de 50. Or, si l'effet direct était légèrement plus grand, se situant par exemple à 0,1, le ratio diminue rapidement et passe à 5. L'implication pratique de ce ratio est donc limitée. Toutefois, en gardant en tête l'ampleur des coefficients qui composent le ratio, il peut donner une certaine information intéressante.

Malgré ces limites considérables, ces deux ratios sont les indices de taille d'effet les plus fréquemment rapportés en médiation (Preacher & Kelley, 2011). C'est donc pourquoi ils sont aussi présentés ici. Une interprétation prudente demeure toutefois de mise.

Médiation des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation

L'hypothèse de médiation a été vérifiée par la méthode de Preacher et Hayes (2004) à l'aide du logiciel *Process*, développé par ces chercheurs pour effectuer les analyses. Il est pertinent de mentionner que les coefficients rapportés dans la section suivante sont non standardisés. Néanmoins, puisque chaque instrument des variables d'intérêt est mesuré sur une échelle de 1 à 5, ils demeurent comparables entre eux.

Résultats avec 5 imputations

Hypothèse 1 :

Plus les rapatriés perçoivent un soutien organisationnel élevé, mieux ils seraient adaptés.

En ajustant pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, la PSO prédit significativement et positivement le niveau d'adaptation des rapatriés ($b = 0,375, p < 0,001$). Cela explique 28,49% de la variance de l'adaptation. En d'autres mots, indépendamment du temps écoulé depuis son retour, plus le rapatrié perçoit recevoir du soutien de la part de son organisation, meilleure sera son adaptation à son retour. Ces résultats viennent confirmer la première hypothèse.

Hypothèse 2 :

Le degré auquel les attentes sont satisfaites agirait comme médiateur dans la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation des rapatriés.

La deuxième hypothèse avait pour but de vérifier si cette relation serait expliquée par le degré de satisfaction des attentes. Les résultats appuient cette hypothèse. En effet, après avoir ajusté pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, il y a un lien indirect significatif de la PSO sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,249$, IC 95% [0,109 – 0,390]). Dit autrement, indépendamment du temps écoulé depuis son retour, plus le rapatrié perçoit recevoir du soutien de son organisation, plus ses attentes seront satisfaites et meilleure sera son adaptation. La figure suivante illustre cette relation.

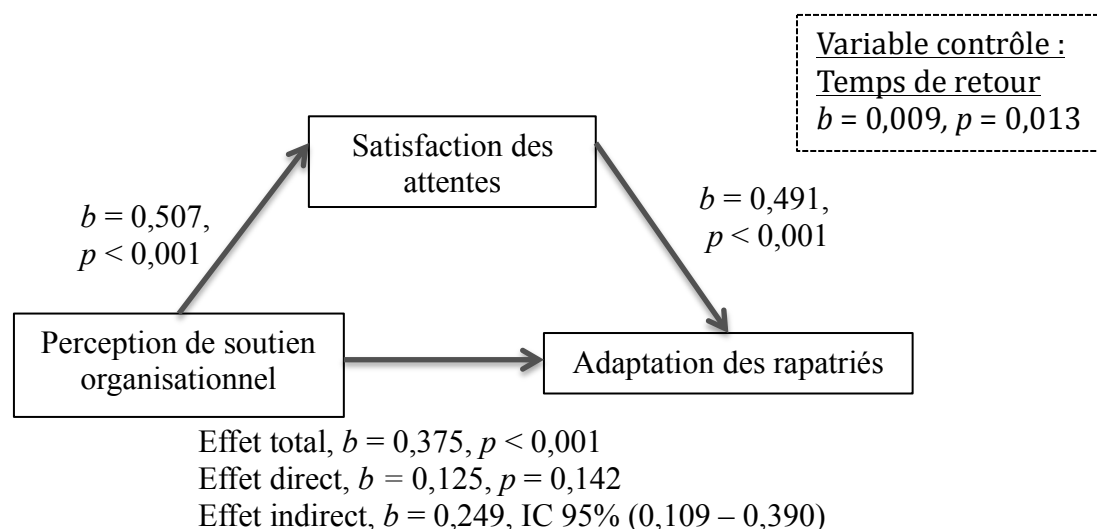


Figure 2. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation, avec imputation multiple ($m = 5$)

Tel que mentionné précédemment, plusieurs tailles d'effet seront présentées afin d'optimiser la transparence des résultats. Le Tableau 11 en fait état.

Tableau 11

Tailles d'effet associées à l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation ($m = 5$)

Taille d'effet	Coefficient
Effet partiellement standardisé	0,35
Effet complètement standardisé	0,30
Ratio de l'effet indirect sur l'effet total	0,67
Ratio de l'effet indirect sur l'effet direct	2,01

Résultats sans imputation

Hypothèse 1 :

Les résultats sont très similaires à ceux retrouvés en utilisant l'imputation multiple ($m = 5$). En effet, en ajustant pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, la PSO prédit

significativement et positivement le niveau d'adaptation des rapatriés ($b = 0,350, p < 0,001$), expliquant 24,89% de la variance de l'adaptation.

Hypothèse 2 :

La deuxième hypothèse avait pour but de vérifier si cette relation serait expliquée par le degré de satisfaction des attentes. Les résultats sans imputation multiple appuient également cette hypothèse. En effet, après avoir ajusté pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, il y a un lien indirect de la PSO sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,195$, IC 95% [0,053 – 0,343]). Comparativement aux résultats trouvés avec l'imputation multiple, les chiffres obtenus sur la base de données originale sont légèrement inférieurs, démontrant ainsi la pertinence d'utiliser cette procédure. La figure suivante illustre ces résultats.

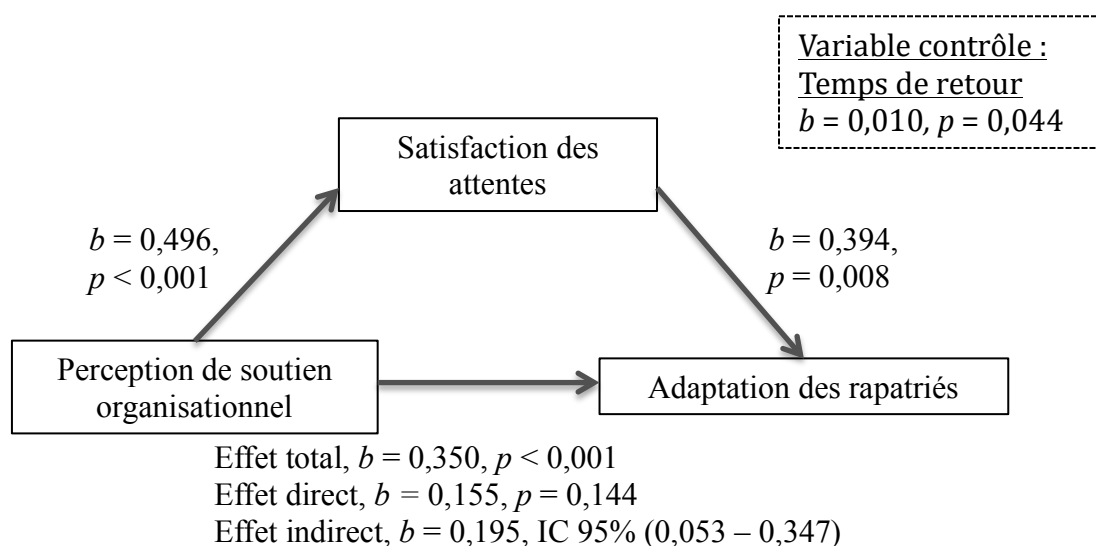


Figure 3. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation, sans imputation multiple

Différentes tailles d'effet associées à l'effet indirect sont présentées dans le Tableau 12.

Tableau 12

Tailles d'effet associées à l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'adaptation (médiation sans imputation multiple)

Taille d'effet	Coefficient
Effet partiellement standardisé	0,28
Effet complètement standardisé	0,23
Ratio de l'effet indirect sur l'effet total	0,56
Ratio de l'effet indirect sur l'effet direct	1,26

Mémediation des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation

Comme pour l'hypothèse de médiation précédente, la méthode de Preacher et Hayes (2004) a été utilisée. Tel qu'il l'a été mentionné pour la médiation précédente, les coefficients rapportés dans la section suivante sont non standardisés. Néanmoins, puisque chaque instrument des variables d'intérêt est mesuré sur une échelle de 1 à 5, ils sont comparables entre eux.

Résultats avec 5 imputations

Hypothèse 3 :

Plus les rapatriés démontrent une personnalité proactive, mieux ils seraient adaptés.

En ajustant pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, la proactivité prédit significativement et positivement le niveau d'adaptation des rapatriés ($b = 0,341$, $p = 0,034$). Cela explique 15,39% de la variance de l'adaptation. En d'autres mots, indépendamment du temps écoulé depuis son retour, plus le rapatrié est proactif, meilleure sera son adaptation à son retour. Ces résultats viennent confirmer la troisième hypothèse.

Hypothèse 4 :

Le degré auquel les attentes sont satisfaites agirait comme médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et l'adaptation des rapatriés.

La quatrième hypothèse avait comme objectif de vérifier si cette relation serait expliquée par le degré de satisfaction des attentes. Les résultats appuient cette hypothèse. En effet, après avoir ajusté pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, il y a un lien indirect

significatif de la proactivité sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,164$, IC 95% [0,008 – 0,320]). Ces résultats semblent néanmoins témoigner d'un effet plus petit que celui retrouvé pour la PSO, étant donnée la limite inférieure de l'intervalle qui est près du 0. Dit autrement, en ajustant pour le temps écoulé depuis son retour, plus le rapatrié est proactif, plus ses attentes semblent être satisfaites et meilleure pourrait être son adaptation. La figure suivante illustre cette relation.

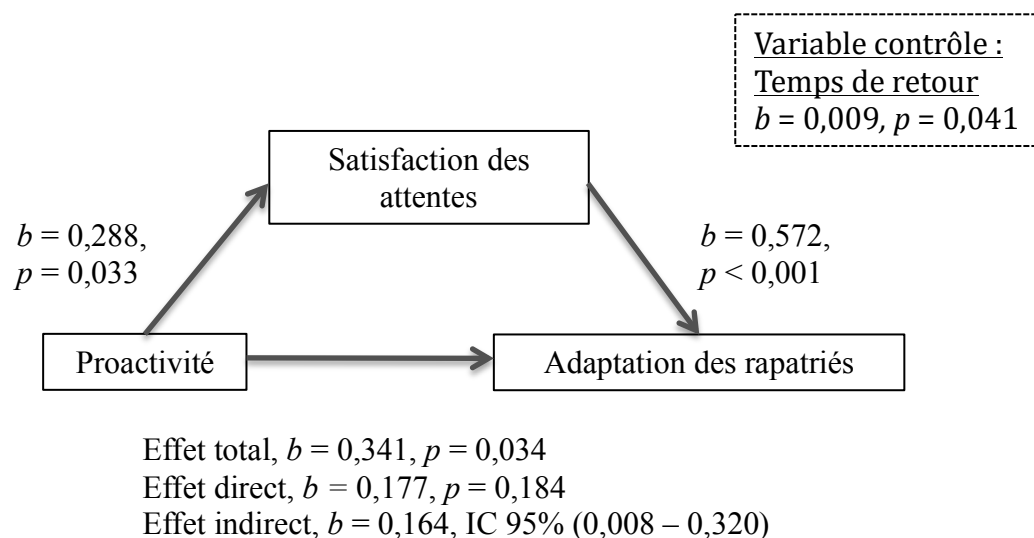


Figure 4. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation, avec imputation multiple ($m = 5$)

Différentes tailles d'effet associées à l'effet indirect sont présentées dans le Tableau 13.

Tableau 13

Tailles d'effet associées à l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation ($m = 5$)

Taille d'effet	Coefficient
Effet partiellement standardisé	0,23
Effet complètement standardisé	0,11
Ratio de l'effet indirect sur l'effet total	0,49
Ratio de l'effet indirect sur l'effet direct	0,99

Résultats sans imputation

Hypothèse 3 :

Alors que l'hypothèse 3 était soutenue par les analyses utilisant l'imputation multiple, les analyses sur la base de données originale ne permettent pas de confirmer cette hypothèse. De fait, en ajustant pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, la proactivité est liée positivement à l'adaptation, mais cette relation n'est pas significative ($b = 0,290, p = 0,0503$). Ce lien explique 12,13% de la variance de l'adaptation.

Hypothèse 4 :

Les résultats sont très similaires à ceux retrouvés en utilisant l'imputation multiple ($m = 5$). En effet, après avoir ajusté pour l'effet du temps écoulé depuis le retour de mission, il y a un lien indirect de la proactivité sur l'adaptation qui passe par la satisfaction des attentes ($b = 0,154$, IC 95% [0,024 – 0,339]). Il est néanmoins intéressant de noter que l'intervalle de confiance est légèrement plus éloigné du 0, comparativement aux données obtenues avec l'imputation multiple.

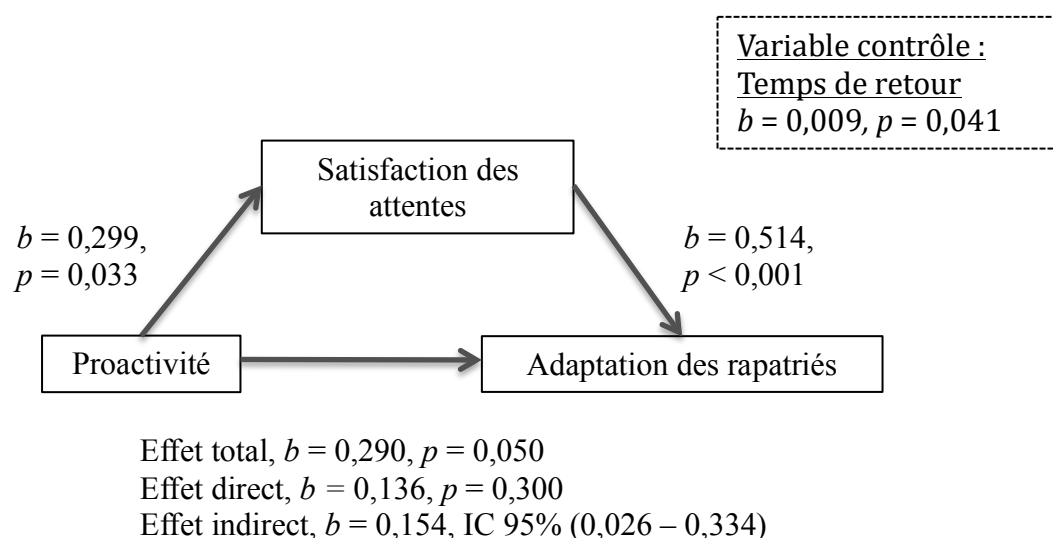


Figure 5. Effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation, sans imputation multiple

Différentes tailles d'effet associées à l'effet indirect sont présentées dans le Tableau 14.

Tableau 14

Tailles d'effet associées à l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la proactivité et l'adaptation (médiation sans imputation multiple)

Taille d'effet	Coefficient
Effet partiellement standardisé	0,22
Effet complètement standardisé	0,10
Ratio de l'effet indirect sur l'effet total	0,53
Ratio de l'effet indirect sur l'effet direct	1,13

Synthèse des effets indirects et taille d'effet associées

Plusieurs résultats ont été présentés quant aux différentes médiations permettant de vérifier les hypothèses. Afin de davantage mettre en valeur les effets indirects et leur ampleur, une synthèse de ces résultats est fournie dans le Tableau 15. Il a été décidé de mettre l'accent uniquement sur les effets indirects et leurs tailles d'effet respectives puisqu'il s'agit des objectifs principaux de la thèse. Conséquemment, pour les quatre médiations abordées précédemment, les renseignements suivants seront présentés : l'effet indirect (EI), l'effet indirect partiellement standardisé (EIPS), l'effet indirect complètement standardisé (EICS), le ratio de l'effet indirect sur l'effet total (ET) et le ratio de l'effet indirect sur l'effet direct (ED).

Tableau 15

Effets indirects et tailles d'effet pour chaque médiation présentée

	EI	EIPS	EICS	Ratio EI/ET	Ratio EI/ED
<u>Médiation PSO – Attentes – Adaptation</u>					
Avec imputation multiple ($m = 5$)	0,25	0,35	0,30	0,67	2,01
Sans imputation multiple	0,20	0,28	0,23	0,56	1,26
<u>Médiation Proactivité – Attentes – Adaptation</u>					
Avec imputation multiple ($m = 5$)	0,16	0,23	0,11	0,49	0,99
Sans imputation multiple	0,15	0,22	0,10	0,53	1,13

Ce tableau soulève un constat important concernant l'effet respectif des deux antécédents étudiés. Plus précisément, lorsque ceux-ci sont comparés entre eux, il apparaît que la PSO semble avoir un effet plus important que la proactivité. Cette observation est également valide autant pour les médiations où il y a eu imputation multiple que celles effectuées sur les données originales. Ce constat sera exploré plus en profondeur dans le cadre du chapitre subséquent.

Analyses par équations structurales

Bien que les médiations présentées à la section précédente permettent de soutenir les hypothèses de cette thèse, il a été jugé pertinent d'également évaluer ces liens à l'aide d'un modèle par équations structurales. Puisque cette méthode permet de tester le modèle dans son entier avec une seule analyse, les résultats obtenus permettront d'amener un focus légèrement différent.

Pour ce faire, l'analyse a été effectuée avec le logiciel AMOS, où trois modèles ont été évalués, tous ajustant pour l'impact du temps écoulé depuis le retour, comme il l'a été fait pour les analyses de médiation décrites précédemment. Aussi, afin d'avoir un échantillon suffisamment grand pour mesurer convenablement les paramètres du modèle, les variables ont été considérées comme des données observées (Kline, 2016). Les propriétés psychométriques des instruments sont également bonnes, ce qui justifie l'emploi de cette méthode. De plus, suivant les recommandations de Kline (2016), des termes d'erreurs ont été ajoutés à la variable médiatrice et à la variable dépendante du modèle.

L'interprétation d'un modèle d'équations structurales nécessite qu'une évaluation soit effectuée sur l'adéquation du modèle proposé avec les données observées. Il est recommandé de présenter plusieurs indices afin de fournir un portrait plus complet de la situation (Furuya, Stevens, Bird, Oddou, & Mendenhall, 2009; Kline, 2016; Wang & Wang, 2012; West, Taylor, & Wu, 2012). Afin de comparer les modèles, les indices suivants seront évalués : le test du chi-carré, le CFI, le RMSEA et le NFI (West et al., 2012). Un test du chi-carré qui est significatif implique une adéquation imparfaite du modèle. Une acceptation plutôt qu'un rejet de l'hypothèse nulle est donc souhaitable ici. Le CFI (*Comparative Fit Index*) est un indice évaluant à quel point l'adéquation du modèle est bonne, une valeur près de 1 étant recherchée (West et al., 2012). L'indice peut généralement être considéré adéquat s'il est supérieur à 0,95 (Hu & Bentler, 1999).

Cet indice ne serait pas affecté par la taille de l'échantillon et il pénalise pour un modèle incluant trop de paramètres (West et al., 2012). Le RMSEA (*Root Mean Square of Approximation*) prend aussi en considération la complexité du modèle. Toutefois, à l'inverse du CFI, il s'agit d'un indice évaluant les défauts du modèle (*badness-of-fit statistic*) (West et al., 2012). Une valeur près de 0 est ici souhaitable, un score inférieur à 0,06 étant généralement considéré adéquat (Hu & Bentler, 1999). Bien qu'étant un des indices les plus populaires, il a l'inconvénient d'être impacté dans le cas de petits échantillons (West et al., 2012). Enfin, le NFI (*Normed Fit Index*) évalue quant à lui la proportion dans laquelle le modèle proposé permet d'augmenter l'adéquation, par rapport au modèle nul. Une valeur près de 1 est ainsi souhaitable, un score supérieur à 0,90 étant généralement jugé adéquat (West et al., 2012). Néanmoins, il n'inclut pas de pénalité pour la complexité et peut être affecté par la taille de l'échantillon (West et al., 2012).

Le premier modèle inclut toutes les relations théoriquement plausibles, soit les relations directes et indirectes avec l'adaptation ainsi qu'une relation entre la PSO et la proactivité. Il semble bien s'ajuster aux données ($\chi^2(3) = 3,99$, $p = 0,26$; CFI = 0,99; RMSEA = 0,06; NFI = 0,96). Ce modèle est présenté à la figure 6.

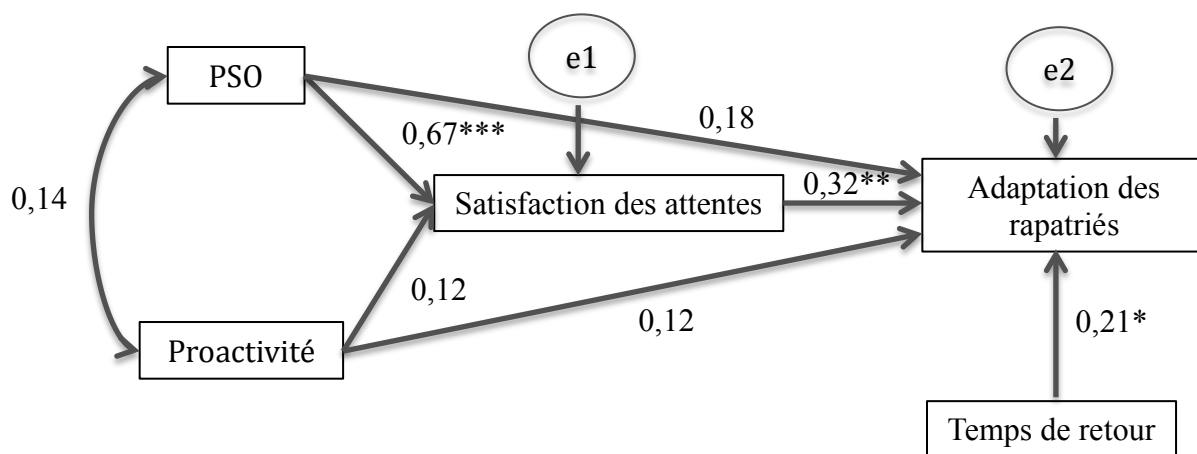


Figure 6. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, incluant tous les liens directs et indirects possibles. Les chiffres représentent les coefficients standardisés.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Puisque les liens directs ainsi que la relation entre la PSO et la proactivité étaient non significatifs, le deuxième modèle n'inclut que les relations indirectes. Bien que le lien entre la proactivité et les attentes était non significatif, il a tout de même été décidé de le conserver afin

d'évaluer si cette situation pouvait changer sous un autre modèle. Ce modèle semble bien s'ajuster aux données ($\chi^2(6) = 9,76$, $p = 0,14$; CFI = 0,96; RMSEA = 0,08; NFI = 0,91). Il est présenté à la figure 7.

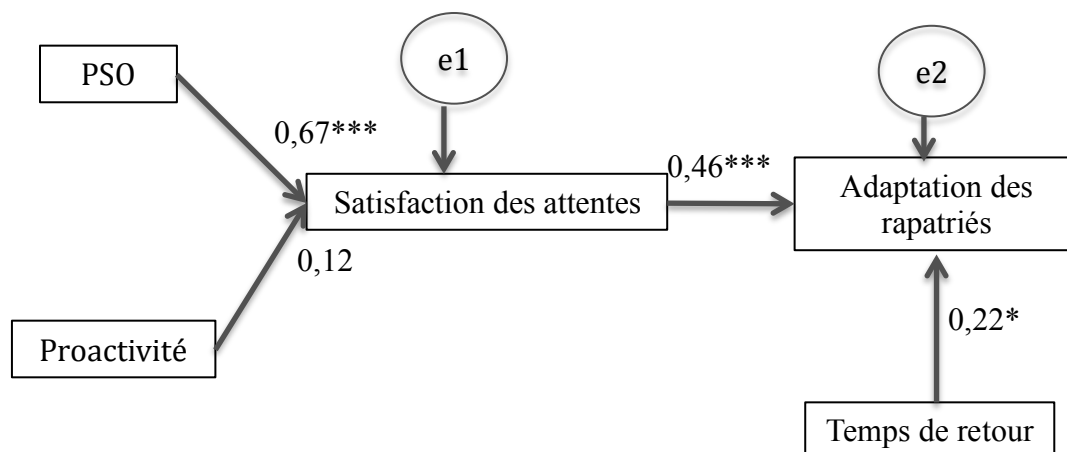


Figure 7. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, incluant les liens directs entre les VIs et la VM et entre la VM et la VD. Les chiffres représentent les coefficients standardisés.

* $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

Enfin, puisque le lien avec la proactivité s'est encore avéré non significatif, le troisième modèle l'exclut. Il semble bien s'ajuster aux données ($\chi^2(3) = 4,89$, $p = 0,18$; CFI = 0,98; RMSEA = 0,08; NFI = 0,95). Ce modèle est présenté à la figure 8.

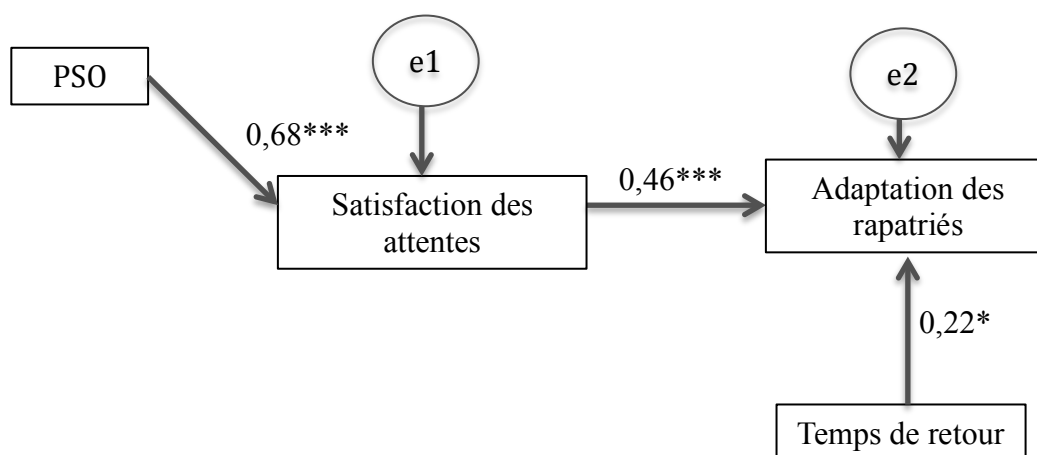


Figure 8. Modèle prédisant l'adaptation des rapatriés, excluant les liens avec la proactivité. Les chiffres représentent les coefficients standardisés.

* $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

Un résumé des résultats trouvés dans chaque modèle est présenté au Tableau 16.

Tableau 16

Résumé des indices observés pour chaque modèle d'équations structurales testé

Modèle	χ^2	dl	p	CFI	RMSEA	NFI
Modèle 1	3,99	3	0,26	0,99	0,06	0,96
Modèle 2	9,76	6	0,14	0,96	0,08	0,91
Modèle 3	4,89	3	0,18	0,98	0,08	0,95

Les trois modèles semblent bien s'ajuster aux données observées. Tous les tests de chi-carré se sont avérés non significatifs. De plus, globalement, les autres indices d'adéquation répondent aux critères énoncés retrouvés dans les écrits scientifiques (West et al., 2012). Il est toutefois à mentionner que le RMSEA pourrait être considéré élevé. Selon certains chercheurs, une valeur près de 0,08 ou 0,10 peut indiquer une adéquation médiocre (Kline, 2016; Wang & Wang, 2012; West et al., 2012). Cela étant dit, cet indice tend à être jugé inacceptable que s'il excède 0,10 et il peut également sous-estimer l'adéquation dans des petits échantillons (Kline, 2016; West et al., 2012).

Bien que les trois modèles présentent tous des indices généralement adéquats, le troisième modèle s'avère supérieur aux deux autres. Kline (2016) recommande l'emploi de modèles étant capables de décrire un phénomène le plus simplement possible. Le troisième modèle permet justement cela, en n'incluant que les variables ayant une valeur ajoutée à l'explication du mécanisme sous-jacent.

En effet, les variables incluses sont celles ayant un apport significatif à la relation. Les résultats observés démontrent également l'effet médiateur des attentes sur la relation entre la PSO et l'adaptation ($\beta = 0,318$ [0,174 – 0,450], $p = 0,002$). Dit autrement, une perception positive de soutien amènerait des attentes qui sont plus satisfaites, ce qui permettrait de favoriser l'adaptation des rapatriés.

Enfin, il est important de noter qu'aucune estimation des données manquantes n'a pu être effectuée, ce qui a ainsi diminué la taille de l'échantillon. Puisque la puissance statistique peut en être affectée, il y a un risque d'erreur de type 2, soit de conclure à une absence de relation significative alors qu'il y en a réellement une. Le fait de ne pas avoir trouvé d'effet significatif de la proactivité pourrait être expliqué par cet aspect. L'interprétation doit ainsi demeurer prudente. Les résultats réitèrent toutefois ce que les analyses de médiation ont soulevé : la PSO a clairement un impact plus grand sur l'adaptation que peut l'avoir la proactivité.

Chapitre 5 : Discussion

Ce chapitre met en lumière et approfondit les résultats principaux de cette étude. Il fait ensuite état des limites puis offre un portrait des implications théoriques et pratiques. Enfin, il conclut en proposant certaines pistes de recherches futures.

Retour sur les résultats

Rappel des objectifs et résultats de la thèse

L'objectif central de cette recherche était de mieux comprendre l'adaptation des rapatriés et, plus précisément, ce qui peut la favoriser. Deux leviers ont été examinés : la perception de soutien organisationnel (PSO) ainsi que la proactivité. Deux hypothèses en sont découlées, prédisant pour chacune une relation positive significative avec l'adaptation. Afin de mieux expliquer le lien les unissant à l'adaptation, la gestion des attentes a été proposée comme variable médiatrice. Ainsi, deux autres hypothèses ont été suggérées, chacune prédisant le rôle médiateur des attentes réalistes sur la relation unissant autant la PSO que la proactivité avec l'adaptation.

En somme, les hypothèses proposaient qu'autant la PSO que la proactivité permettaient de favoriser l'adaptation, par leur capacité à rendre les attentes des rapatriés plus réalistes. Toutes ces hypothèses ont été confirmées, quoique l'impact de la proactivité se soit avéré moins important que celui de la PSO. Ces résultats seront détaillés dans la prochaine section.

La PSO et la proactivité comme antécédents de l'adaptation

Tout d'abord, les résultats démontrent que la PSO et la proactivité influencent positivement et significativement l'adaptation, par l'entremise de leurs effets sur les attentes. Dit autrement, autant la PSO positive que la proactivité favorisent indirectement une meilleure adaptation des rapatriés. Ces observations vont effectivement dans le sens des hypothèses susmentionnées et de ce qui a été rapporté dans les recherches antérieures. Toutefois, le lien avec la PSO semble être plus fort que celui avec la proactivité. Le fait que le soutien de

l'organisation aurait une importance plus grande va dans le sens des recherches qui insistent que l'organisation a un rôle définitif à jouer pour la phase du rapatriement, qui va bien au-delà des fonctions plus administratives d'aide à la relocalisation (Black & Gregersen, 1991; Black et al., 1999; Caligiuri & Bonache, 2016; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007). Toutefois, l'effet de la proactivité demeure plutôt petit, ce qui constitue un résultat qui est quelque peu surprenant, considérant les écrits scientifiques à ce sujet. En effet, des méta-analyses ont relevé de nombreuses répercussions positives de la proactivité (Fuller & Marler, 2009; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Plus spécifiquement pour les rapatriés, autant Yamasaki (2016) que Yan (2015) ont soulevé un effet significatif de la proactivité sur l'adaptation. Quoique les résultats de cette thèse en lien avec la proactivité soient également significatifs, il demeure pertinent d'examiner les raisons pouvant expliquer une relation qui apparaît moins forte que celle de la PSO. Une première piste d'explication se trouve d'ailleurs dans l'opérationnalisation des hypothèses, un aspect qui sera détaillé dans les prochains paragraphes.

Effet distal de la personnalité proactive

Dans le cadre de cette thèse, la proactivité a été mesurée à l'aide d'un questionnaire sur la personnalité proactive, la logique étant que cette méthode permettait de représenter plusieurs types de comportements proactifs et qu'il s'agissait d'un concept où tout rapatrié pouvait s'y reconnaître. En effet, la recherche sur la proactivité des rapatriés est limitée et il est difficile d'affirmer avec certitude quels comportements favorisent une meilleure adaptation. Toutefois, la supposition derrière la mesure de la personnalité proactive est qu'une personne avec une personnalité proactive posera des gestes proactifs pour améliorer son expérience. Ce sont ces gestes qui peuvent avoir un effet différent sur l'expérience de retour. Conséquemment, la personnalité proactive constitue un effet plus distal sur la gestion des attentes des rapatriés et de leur adaptation qu'auraient eu les comportements proactifs. D'ailleurs, dans sa recherche auprès des expatriés, Bolino (2009) a observé un effet significatif des comportements proactifs sur l'adaptation, mais pas du côté de la personnalité proactive. Les recherches évaluant la personnalité rapportent également un effet distal sur le comportement au travail qui s'avère plus modeste (Barrick & Mount, 2005). Cela pourrait

donc expliquer en partie pourquoi les résultats retrouvés dans cette thèse, quoique significatifs, semblent être plus petits.

Qui plus est, la personnalité proactive comporte également un effet plus distal que celui de la PSO. Une organisation qui, par exemple, offre une formation qui aborde les défis inhérents à un retour de mandat a un effet beaucoup plus direct sur la gestion des attentes des rapatriés. Au contraire, le fait qu'un rapatrié démontre un trait de personnalité proactif n'aura pas un effet direct sur la gestion de ses attentes. Il devra émettre un certain comportement, tel que maintenir son réseau professionnel à la maison, pour arriver à voir un résultat au niveau de ses attentes. Il est donc possible que si des mesures comportementales avaient été incluses, l'effet aurait été plus grand que celui observé.

Effet du contexte

Le point précédent amène une autre prise d'explication, soit le contexte. En effet, pour gérer ses attentes, le rapatrié proactif doit tout de même poser un geste pour l'aider à mieux comprendre ce qui l'attend à son retour. Dit autrement, toute personne proactive n'émettra pas automatiquement un comportement proactif; d'autres variables peuvent entrer en compte qui favoriseront ou non l'émission d'un tel comportement. En effet, les contraintes et opportunités situationnelles peuvent avoir un impact crucial sur le comportement organisationnel (Johns, 2006). Ainsi, le contexte dans lequel se trouve l'individu peut avoir une influence très importante sur l'activation d'un trait de personnalité (Barrick & Mount, 2005). Grant et Ashford (2008) mentionnent d'ailleurs que les individus auront davantage tendance à agir proactivement dans un environnement de travail où ce type de comportement est encouragé.

Dans cet esprit, il est important de rappeler que cette étude a été conduite auprès d'une population policière. Quoique la similitude entre les deux situations permettait de croire que le modèle présenté dans cette thèse pouvait s'appliquer également à cette population (Dupont & Tanner, 2009), il en demeure que le contexte comporte certaines différences. Comme l'organisation semble avoir un rôle important à jouer dans l'émission ou non d'un comportement proactif (Grant & Ashford, 2008), il est pertinent de se demander si l'environnement policier tend à encourager la proactivité différemment d'un contexte plus traditionnel d'expatriés. Le cas échéant, il se pourrait que cela ait affecté l'expression des comportements proactifs des rapatriés de cette étude.

D'ailleurs, une étude a observé que les individus avec des valeurs orientées vers la sécurité étaient moins portés à être proactifs dans un environnement plus ambigu (Grant & Rothbard, 2013). Comme le contexte policier est beaucoup axé sur la sécurité et que le retour de mandat à l'international peut souvent comporter des éléments ambigus, il pourrait être possible que l'expression de la proactivité dans le contexte de cette étude ait pu en être limitée. D'un autre côté, les chercheurs tendent à dire qu'il n'existe pas une seule culture policière et que celle-ci tend plutôt à varier entre les services policiers (Paoline III & Terrill, 2005). Conséquemment, comme l'étude s'est déroulée au sein de plusieurs corps policiers, il se pourrait qu'il y ait eu des variations dans l'environnement de ceux-ci, où certains encourageraient plus que d'autres la proactivité.

Ce qui paraît indéniable est le fait que le contexte peut avoir une influence marquante sur l'expression d'un trait de personnalité comme la proactivité. Si l'environnement policier de manière globale ou si le contexte organisationnel de certains services policiers tend à moins encourager les comportements proactifs, cela pourrait expliquer une partie de ces résultats.

Effet de modérateurs potentiels

La partie précédente mettait en lumière l'interaction potentielle du contexte dans la relation entre un trait de personnalité proactif et l'émission d'un comportement proactif pour gérer les attentes du rapatrié. D'autres éléments peuvent également interagir dans cette relation et expliquer le fait que la proactivité semble avoir un effet plus petit sur l'adaptation. Un premier aspect est le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à l'ampleur du rôle (en anglais : *role breadth self-efficacy*), qui consiste en la confiance qu'entretient l'individu sur sa capacité à réaliser des tâches plus proactives et d'une plus grande ampleur (Parker, 1998). Le sentiment d'efficacité personnelle, pris au sens large, fait référence au jugement que l'individu pose sur son aptitude à exécuter une certaine tâche (Bandura, 1986). Le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à l'ampleur du rôle est donc un aspect plus spécifique de ce concept et est, d'ailleurs, particulièrement pertinent dans un contexte de mobilité internationale où les exigences de performance sont accrues (Parker, 1998). Ainsi, bien qu'un rapatrié ait des traits de personnalités plus proactifs, il peut sentir ne pas avoir les capacités pour agir proactivement afin de comprendre davantage ce qui l'attend à son retour. Le cas échéant, ses attentes risquent d'être moins satisfaites. Au contraire, un individu ayant une personnalité proactive et une

confiance dans ses moyens pour agir proactivement aurait plus de chances de voir ses attentes satisfaites. L'interaction de l'efficacité personnelle par rapport à l'ampleur du rôle pourrait donc expliquer une partie de l'effet plus petit de la proactivité sur la gestion des attentes.

L'aspect motivationnel est aussi pertinent à explorer, car il peut influencer l'expression d'un trait de personnalité (Barrick & Mount, 2005). Conséquemment, la motivation à accepter un mandat d'expatriation est un élément pertinent à explorer. Alors que traditionnellement, les écrits scientifiques et les organisations regroupaient les expatriés envoyés par l'organisation en une seule et unique catégorie, un besoin de distinction a émergé dans les dernières années (Altman & Baruch, 2012). En effet, les employés tendent de plus en plus à prendre l'initiative de demander à leur employeur un mandat d'expatriation. Bien que la décision finale d'octroyer un tel mandat à l'employé demeure entre les mains de l'organisation, la personne qui initie la demande peut être autant l'organisation que l'individu. Conséquemment, un rapatrié qui a lui-même demandé un mandat à l'international risque d'être différent de celui qui s'est fait approcher par son employeur. Il serait ainsi pertinent de penser qu'une personne proactive qui a initié son expatriation aura une motivation plus forte à en faire plus et à agir proactivement pour que son expérience de retour soit plus satisfaisante. En effet, si cette personne a pris les devants pour demander un mandat d'expatriation, il se pourrait qu'elle ait tendance à démontrer davantage d'initiative dans d'autres aspects professionnels qu'un individu qui s'est vu confier un mandat sans l'avoir cherché au préalable. Cette distinction serait donc pertinente à explorer davantage dans un contexte de recherche sur la proactivité des rapatriés.

Résumé de la discussion sur la proactivité

En somme, la section précédente énonce plusieurs hypothèses pouvant expliquer l'influence de la proactivité sur l'adaptation des rapatriés qui semble être moins forte que celle de la PSO. L'effet distal de la personnalité peut avoir eu un impact, faisant en sorte que l'effet de la proactivité ait été plus petit que celui de la PSO. D'autres variables contextuelles, individuelles et motivationnelles peuvent également affecter la force du lien dues à leur effet modérateur. Des recherches futures pourraient certainement éclaircir davantage ces liens.

Cela étant dit, il se peut également que la proactivité ait simplement un effet plus petit sur l'adaptation des rapatriés que la PSO. Certes, la proactivité des rapatriés demeure un levier

important pour favoriser l'adaptation de cette population. Toutefois, le soutien de l'organisation demeure toujours primordial, et ce, même aujourd'hui où il est entendu que l'employé doit également prendre en main la progression de sa carrière (Crant, 2000). Les résultats de cette étude démontrent clairement qu'un rapatrié tend à être mieux adapté s'il perçoit être soutenu de son organisation, ce soutien lui permettant d'avoir des attentes plus réalistes face à son retour. MacDonald et Arthur (2005) soutiennent d'ailleurs que même si les rapatriés doivent prendre l'initiative de développer des attentes plus réalistes, le rôle des organisations demeure crucial. Elles doivent développer des stratégies pour s'assurer que leurs employés entretiennent des attentes réalistes quant au retour. Cette vision plus équilibrée du rôle de l'organisation et de l'employé est également véhiculée dans les écrits domestiques (Baruch, 2006). Qui plus est, les chercheurs suggèrent de plus en plus d'aligner la mobilité internationale avec la gestion des talents (Brewster et al., 2014; Caligiuri & Bonache, 2016), une tâche qui repose assurément entre les mains de l'organisation.

Importance du rôle des attentes

En plus du rôle de la PSO et de la proactivité, les résultats ont également révélé le rôle central que jouent les attentes dans l'adaptation des rapatriés. Cela va dans le sens des nombreux chercheurs qui mettent de l'avant l'importance d'intervenir sur les attentes engendrées par le rapatriement (Black et al., 1999; Gibson et al., 2015). En effet, sans intervention à ce sujet, les attentes des rapatriés risquent de s'éloigner de la réalité à laquelle ils feront face à leur retour à la maison. Effectuer un mandat d'expatriation amène forcément un individu à développer une perspective plus globale du monde et à changer tant sur le plan professionnel que personnel. Bref, la personne qui est partie en mandat à l'international et celle qui en revient n'est souvent plus la même. Or, ce changement chez l'individu peut s'être opéré plutôt graduellement, faisant en sorte qu'il peut ne pas en être tout à fait conscient. C'est plutôt en retournant chez soi que ce changement devient plus flagrant. De plus, l'image qu'a le rapatrié de son pays d'origine et de son organisation risque d'être inexacte (Gibson et al., 2015). Des changements se sont nécessairement passés en son absence, que ce soit au sein de son organisation qu'à un niveau plus sociétal. Ces éléments mis ensemble réitèrent la pertinence pour le rapatrié d'entretenir des attentes les plus réalistes possible par rapport à son retour et les résultats de la thèse soutiennent ce constat. Un rapatrié qui voit ses attentes

satisfaites, autant sur le plan professionnel, social qu'à un niveau plus général, a plus de chance d'être mieux adapté. En d'autres mots, s'il sait à quoi s'attendre et qu'il fait face à un nombre minime de surprises, son expérience de retour en sera favorisée et il risque moins de vivre des difficultés d'adaptation.

Limites

Toute recherche comporte forcément des limites. La principale limite de cette étude est sa capacité à être généralisée à d'autres populations. En effet, la recherche s'est effectuée sur une population policière dans un contexte de mission de paix. Bien que ce contexte demeure similaire à celui retrouvé dans une population de rapatriés plus traditionnelle, il demeure que les résultats relevés ici doivent être interprétés avec une certaine prudence. Cela étant dit, des rencontres informelles ont eu lieu entre l'auteure de cette thèse et des acteurs clés d'organisations provenant d'autres secteurs d'activités, tels que l'aéronautique et l'agroalimentaire. Les discussions ont porté sur des sujets liés à l'expatriation, mais surtout au rapatriement et aux difficultés inhérentes au retour chez soi. Cela a permis de constater que les résultats de cette étude semblaient s'appliquer à une population d'expatriés plus diverse.

Une deuxième limite concerne le temps écoulé depuis le retour de mandat. Bien que la méthode utilisée dans cette recherche pour explorer cette variable soit rigoureuse sur le plan empirique, il se pourrait que certains participants aient connus des trous de mémoire. Néanmoins, avoir appliqué un critère d'exclusion aurait entraîné une perte importante de participants et, donc, une diminution de la puissance statistique. Qui plus est, Lazarova et Cerdin (2007) argumentent que des expériences puissantes, comme peuvent l'être l'expatriation et le rapatriement, puissent venir contrer une certaine perte de mémoire. Les détails de leur expérience tendent ainsi à être plus saillants.

L'existence potentielle d'un biais de variance commune constitue la troisième limite. En effet, les participants ont répondu à toutes les variables par le biais du même questionnaire et toutes les mesures sont auto-rapportées. Bien que des actions ont été prises pour gérer ce risque (tels que décrits au chapitre 3), un certain risque peut persister. En ce qui concerne la PSO, la satisfaction des attentes et l'adaptation, le rapatrié demeure la personne la plus pertinente pour juger de ces questions. Néanmoins, il pourrait être pertinent de demander à des

collègues ou au supérieur immédiat d'évaluer les comportements proactifs du rapatrié. Quoique pouvant être fastidieuse, cette approche est utilisée par certains chercheurs (Frese et al., 1997; Grant & Rothbard, 2013).

Une autre limite méthodologique est présente dans le devis transversal utilisé. Divers chercheurs mentionnent d'ailleurs le manque d'études longitudinales dans le domaine de l'expatriation (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Brewster et al., 2014; Sánchez-Vidal et al., 2010). Bhaskar-Shrinivas et al. (2005) rapportent que moins de 5% des études sur les expatriés sont longitudinales. Même si cette donnée date d'une dizaine d'années, il est raisonnable de croire que la proportion n'ait pas augmenté drastiquement dans les dernières années. Par ailleurs, le concept du temps dans l'adaptation demeure un sujet débattu (Hippler et al., 2015). La façon dont l'individu vit son adaptation suite à son retour peut varier selon les personnes. Des études longitudinales pourraient ainsi contribuer à clarifier cet aspect.

La notion d'adaptation des rapatriés n'introduit pas seulement des limites sur le plan méthodologique, mais également du côté théorique. Une dernière limite concerne ainsi le questionnaire utilisé pour mesurer ce concept. Le questionnaire de Black (1992) qui a été employé est celui qui est largement le plus fréquemment utilisé à travers les recherches. Toutefois, celui-ci a récemment été critiqué par certains chercheurs (Hippler et al., 2014a; Takeuchi, 2010), ces auteurs mentionnant que le construit gagnerait à être davantage clarifié. Un nouvel outil a d'ailleurs été proposé pour mesurer plus précisément ce concept, selon ces auteurs (Hippler, Caligiuri, Johnson, & Baytalskaya, 2014b). Bien que possiblement intéressant, ce questionnaire n'a encore été utilisé dans aucune recherche, à notre connaissance. Qui plus est, il a été élaboré auprès d'une population d'expatriés et non de rapatriés. Dans le cadre de recherches futures, il serait tout de même intéressant de valider cet outil auprès de rapatriés afin de vérifier sa pertinence dans un tel contexte.

Implications théoriques et pratiques

Les limites de cette thèse peuvent être contrées par plusieurs forces importantes, présentant des contributions significatives tant sur le plan conceptuel que pratique.

Implications théoriques

Tout d'abord, les résultats de la recherche offrent une meilleure compréhension du phénomène de rapatriement et, surtout, du rôle crucial que jouent les attentes afin d'expliquer l'adaptation des rapatriés. À notre connaissance, aucune étude antérieure n'a placé la satisfaction des attentes comme une variable pouvant expliquer l'influence de certains leviers sur l'adaptation de cette population. En effet, l'impact des attentes a été exploré comme un levier en soi pouvant contribuer à l'expérience de retour. Toutefois, il est important de comprendre ce qui fait en sorte que les attentes sont satisfaites ou non, afin de pouvoir agir concrètement pour favoriser une meilleure adaptation. Cette thèse offre une réponse à cette question. Les résultats démontrent que l'organisation a son rôle à jouer en offrant du soutien à leurs rapatriés, leur permettant de mieux comprendre ce qui les attend à leur retour et favorisant ainsi le développement d'attentes plus alignées avec la réalité. De leur côté, les rapatriés peuvent également agir sur leur expérience de retour en s'assurant eux-mêmes que leurs attentes soient réalistes. Conséquemment, cette thèse offre une meilleure compréhension de la façon dont le soutien organisationnel et la proactivité du rapatrié influencent l'adaptation de ce dernier.

Ensuite, l'aspect de la proactivité constitue en soi une importante contribution de la recherche. Les résultats soulèvent qu'effectivement, le rapatrié gagne à être proactif et à s'assurer lui-même de bien gérer ses attentes quant à son retour chez soi. Les recherches sur le rapatriement ont largement remis la responsabilité du rapatriement entre les mains de l'organisation. Quoique celle-ci a certes un rôle à jouer, les approches traditionnelles dépeignent le rapatrié comme un individu passif qui doit complètement s'en remettre à son organisation pour s'assurer de vivre un retour agréable (Herman & Tetrick, 2009). Dans les dernières années, certaines recherches ont commencé à indirectement aborder le rôle que peut jouer le rapatrié, mais ce n'est que tout récemment que la proactivité en soi a été étudiée empiriquement en lien avec l'expérience du retour (Yamasaki, 2016; Yan, 2015). Qui plus est, à notre connaissance, aucune recherche n'a exploré comment un rapatrié proactif peut parvenir à être mieux adapté lors de son retour à la maison. En mettant la gestion des attentes au milieu de la relation entre la proactivité et l'adaptation, cette thèse amène une explication plus précise du mécanisme qui amène un rapatrié plus proactif à être mieux adapté.

Implications pratiques

Sur le plan pratique, les résultats permettent d'offrir de nombreuses suggestions intéressantes autant aux organisations qu'aux rapatriés eux-mêmes.

Suggestions en lien avec les attentes

Les résultats ont soulevé le rôle significatif que peuvent jouer les attentes dans l'adaptation des rapatriés. Ainsi, les organisations et les rapatriés peuvent tous deux agir afin de s'assurer que les attentes de ces derniers face à ce qui les attend au retour à la maison soient réalistes.

Le rôle des organisations

- Avant leur départ, les organisations auraient intérêt à rencontrer les employés afin de comprendre leurs attentes face aux interactions sociales, au soutien reçu ainsi qu'à l'emploi occupé à leur retour. Elles pourront ensuite ajuster leurs discours en conséquence afin de s'assurer que ces attentes soient réalistes.
- Lors de la présentation du mandat à l'international, les organisations gagneraient à prendre le temps de donner une vision réaliste des difficultés que les rapatriés peuvent vivre durant le mandat et à leur retour. Elles peuvent aussi en profiter pour présenter ce à quoi ces individus peuvent s'attendre à leur retour. Cette approche va dans la lignée de la technique de la description réaliste de l'emploi (en anglais : *realistic job preview*) (Gibson et al., 2015; Stroh et al., 1998). D'ailleurs, ce ne sont pas toutes les organisations qui peuvent offrir un poste défini à leurs employés à leur retour. La meilleure stratégie dans ce cas est l'honnêteté. L'organisation a ainsi tout intérêt à présenter une version réaliste de ce qu'attend – ou n'attend pas – les rapatriés à leur retour (Caligiuri & Lazarova, 2001). Une entente peut également être effectuée quant au type de poste qui attend le rapatrié suite à son mandat.

Le rôle du rapatrié

- Face à un événement qui comporte des éléments incertains, les individus tendent naturellement à développer des suppositions sur ce à quoi ils doivent s'attendre (Louis, 1980). Dans cet esprit, les rapatriés ont avantage à reconnaître cet aspect et à prendre le

temps de se questionner sur les attentes qu'ils entretiennent face à leur retour. Ensuite, ils pourront agir afin d'en vérifier leur réalisme.

Suggestions en lien avec la PSO

Le rôle des organisations

Ce qui ressort clairement des résultats est l'influence de la perception de soutien organisationnel. L'accent mis sur la perception soulève l'importance pour les organisations d'offrir un soutien aux rapatriés qui leur est pertinent. Dans cette optique, plusieurs suggestions peuvent être émises aux organisations. D'ailleurs, Caligiuri et Lazarova (2001) ainsi que Allen et Alvarez (1998) proposent plusieurs conseils concrets, qui sont résumés dans les points subséquents.

- Les organisations gagneraient à rencontrer chacun de leur expatrié afin de discuter du type de soutien requis et d'ainsi avoir une offre plus personnalisée. Par ailleurs, le portrait des expatriés se diversifie de plus en plus (Caligiuri & Bonache, 2016). Comparativement à il y a quelques décennies, les employés qui s'expatrient sont désormais plus jeunes et proviennent de divers paliers hiérarchiques. Il y a également davantage de femmes qui s'expatrient. Ce constat réitère l'importance pour l'organisation d'offrir des pratiques de soutien adaptées aux besoins et préférences de chaque expatrié.
- Cette étude soulève que la PSO est liée à l'adaptation, autant en lien avec le travail, les interactions sociales et l'adaptation plus générale. Cela suggère à l'organisation d'offrir un soutien lié à chacune de ces sphères. Il est ainsi important pour l'organisation d'en prendre conscience et de ne pas hésiter à étendre la portée du soutien proposé au-delà des limites de l'environnement de travail (Kraimer et al., 2001). D'ailleurs, Stroh et al. (1998) soulignent l'importance du soutien social au retour du rapatrié et suggèrent que les organisations peuvent former les employés ne s'étant jamais expatriés à mieux comprendre ce que cela implique. Ce faisant, ils seraient plus habiles à interagir avec les rapatriés qui reviennent d'un mandat à l'international.

- Les organisations auraient aussi intérêt à offrir une assistance et des conseils quant aux changements susceptibles de se produire dans leur mode de vie à leur retour.
- Durant le mandat à l'international, il serait important pour l'organisation de rester en contact avec le rapatrié. Cela peut être fait, entre autres, par l'entremise d'un programme de mentorat où un mentor est formellement attribué à chaque expatrié afin de préserver un lien avec lui durant son mandat.
- Les organisations ont également avantage à valoriser les expériences à l'international en utilisant les nouvelles compétences que les employés ont acquises au cours de leur mandat et en assignant les rapatriés à un rôle de formateur ou de mentor pour les futurs expatriés.
- Les organisations peuvent aussi tirer profit des technologies et instaurer des groupes de discussions sur des plateformes telles que Facebook, LinkedIn ou des forums à l'interne. Cela peut permettre aux expatriés et aux employés intéressés à une telle expérience d'échanger plus librement (Valk et al., 2013).
- Enfin, sur un plan plus général, les employés tendent à avoir une perception plus positive du soutien reçu lorsqu'ils sentent être traités équitablement (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Conséquemment, les organisations peuvent s'assurer que leurs procédures d'expatriation et de rapatriement soient justes.

Le rôle du rapatrié

Bien que cette section touche davantage les organisations, le rapatrié a tout de même son rôle à jouer. Effectivement, tandis qu'il est important pour l'organisation de personnaliser son offre de soutien (Caligiuri & Bonache, 2016), il est tout aussi dans l'intérêt du rapatrié de mettre clairement de l'avant ce qu'il aimerait recevoir comme soutien.

Suggestions en lien avec la proactivité

En ce qui concerne le lien avec la personnalité proactive du rapatrié, plusieurs implications méritent d'être soulevées. Bien que l'effet de ce concept apparaisse plus faible que celui de la PSO, il en demeure néanmoins que la proactivité semble avoir une influence importante sur l'adaptation et il est ainsi pertinent de s'y attarder davantage.

Rôle de l'organisation

Puisqu'en étant plus proactif, le rapatrié est amené à être mieux adapté, l'organisation gagne à favoriser les comportements proactifs de ses employés. Avant tout, il est crucial pour l'organisation de créer un climat qui encourage ces comportements chez leurs employés (Grant & Ashford, 2008). D'ailleurs, une étude a souligné qu'un leader disponible, encourageant et non-interférant pouvait susciter davantage de proactivité chez ses employés (Wu & Parker, 2014). Ensuite, plusieurs moyens peuvent être entrepris par l'organisation pour inciter ses employés à agir de manière plus proactive (Unsworth & Parker, 2003).

- Les employés qui connaissent très bien les tâches et responsabilités de leur emploi sont davantage portés à être proactif, car ils savent quels types de comportements proactifs ils peuvent et ne peuvent pas faire. L'employeur a donc intérêt à clarifier cet aspect.
- Les organisations gagneraient à faire valoir concrètement la valeur ajoutée d'émettre des comportements proactifs. Pour ce faire, ils peuvent, par exemple, indiquer des exemples de comportements que les employés peuvent faire et les retombées qu'ils pourraient connaître. D'ailleurs, Parker et Wang (2015) soulignent qu'afin d'agir proactivement, les individus doivent avoir une raison pour le faire.
- Des formations peuvent être offertes afin de susciter davantage ce type de comportements. Les connaissances de l'emploi, les habiletés et la motivation nécessaire aux comportements proactifs peuvent y être favorisées. D'ailleurs, une étude démontre que des formations sur la proactivité peuvent susciter davantage ces comportements (Strauss & Parker, in press). Une formation peut également aborder des aspects liés à l'efficacité personnelle afin que les individus se sentent capables d'émettre de tels comportements (Parker, Williams, & Turner, 2006). Une motivation à être proactif vient d'ailleurs du fait que la personne perçoit avoir les moyens pour agir ainsi (Parker & Wang, 2015).
- Lorsque pertinent, les organisations peuvent aussi offrir davantage de latitude et d'autonomie à leurs rapatriés. D'ailleurs, une étude a démontré que l'autonomie dans l'emploi pouvait susciter davantage de comportements proactifs (de Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2015).

- Les organisations gagneraient finalement à récompenser les comportements associés à la proactivité (Presbitero, 2015). Ce faisant, les individus voient leurs efforts valorisés et sont incités à continuer à agir de la sorte. De plus, cela peut motiver les autres employés à être eux aussi proactifs.

Rôle du rapatrié

Bien que l'organisation gagne à mettre en place un climat où l'individu se sent à l'aise d'être proactif, il demeure que le rapatrié a un rôle à jouer très important pour favoriser son adaptation, peu importe les mesures entreprises par son employeur.

- La section précédente mentionnait l'importance pour l'organisation de s'assurer que les tâches et responsabilités de l'emploi soient bien connues par le rapatrié (Unsworth & Parker, 2003). Ce dernier peut aussi prendre l'initiative de clarifier avec son employeur tout élément qui lui demeure incertain.
- Durant son mandat, le rapatrié peut prendre l'initiative de demander davantage d'information à propos de l'organisation, des changements encourus et des postes disponibles (MacDonald & Arthur, 2005).
- L'usage des nouvelles technologies peut aussi être très pertinent. Une étude a d'ailleurs exploré comment les blogues sur l'expatriation et le rapatriement peuvent favoriser l'adaptation de cette population (Nardon, Aten, & Gulanowski, 2015). En effet, il existe de nombreux blogues où les individus partagent leur expérience durant et après un mandat à l'international. Cela amène une discussion entre l'auteur de ces blogues et les lecteurs. Nardon et al. (2015) ont constaté que trois types de soutien pouvaient ainsi être recherchés : un soutien informationnel, une aide à l'interprétation des situations quotidiennes et professionnelles ainsi qu'un réconfort. Conséquemment, les rapatriés ont intérêt à profiter de ce nouvel outil, que ce soit en écrivant leur propre blogue ou en participant à la discussion de blogues existants.

Par ailleurs, Allen et Alvarez (1998) reconnaissent qu'il peut parfois être plus long pour l'organisation de développer des pratiques de soutien. Ils disent même qu'il peut être dangereux pour les rapatriés de laisser complètement entre les mains de l'organisation la gestion de leur mandat d'expatriation et de leur retour. Ils soulignent l'importance pour eux

d'être proactifs et de prendre en main leur rapatriement. Ainsi, ils proposent plusieurs actions que peuvent entreprendre les rapatriés pour être mieux adaptés à leur retour.

- Les rapatriés gagneraient à déployer des efforts pour maintenir le contact avec les acteurs-clés de leur organisation à la maison. Cela leur permettrait à la fois de se tenir au courant des changements ayant eu lieu et de mettre en valeur les réalisations effectuées durant le mandat dans le but de souligner le type d'emploi qu'ils préféreraient occuper à leur retour.
- Même s'ils ont un mentor formellement attribué, il est dans l'intérêt des rapatriés de développer des relations proches avec d'autres individus qui pourraient agir à titre de mentor plus informel. Cela leur permettrait d'élargir la portée de l'information qu'ils reçoivent. De plus, dans l'éventualité où le mentor formel quitte son poste ou même l'organisation, ils peuvent se retourner plus rapidement vers d'autres individus, avec qui la relation est déjà développée.
- Dans le même esprit, le supérieur immédiat que l'employé avait avant de s'expatrier peut également changer de poste ou d'organisation. Ainsi, les rapatriés gagneraient à développer également des relations avec les gestionnaires d'équipes au sein desquelles ils aimeraient œuvrer à leur retour.
- Les rapatriés peuvent également s'assurer de visiter fréquemment leur organisation à la maison. Cela leur permettrait non seulement de maintenir leurs contacts professionnels, mais cela donnerait aussi une plus grande visibilité aux rapatriés, un élément important pour éviter le phénomène de « loin des yeux, loin du cœur ».

En somme, une force de cette thèse est de souligner le fait qu'autant les organisations que les rapatriés peuvent jouer un rôle afin de favoriser une meilleure adaptation de ces derniers. Les suggestions pratiques susmentionnées sont un pas en avant afin d'agir concrètement pour parvenir à cette fin.

Recherches futures

Cette thèse ne prétend pas être une étude exhaustive de tous les antécédents pouvant favoriser l'adaptation des rapatriés. Au contraire, son but était d'évaluer l'impact de deux aspects spécifiques : un premier davantage sous le contrôle de l'organisation et un second qui demeure du ressort de l'individu. La PSO et la proactivité ont ainsi été chacune étudiées, l'accent étant mis sur la façon dont la gestion des attentes explique comment ces deux leviers peuvent influencer l'adaptation des rapatriés. Toutefois, d'autres antécédents gagneraient à être davantage étudiés. À titre d'exemple, la perception du soutien du supérieur immédiat pourrait avoir un impact important et plus précis sur l'expérience de retour des rapatriés (Dawley et al., 2010). De plus, des études dans le domaine de l'expatriation soulèvent l'influence du soutien du partenaire dans l'adaptation du rapatrié (Stroh et al., 1998). Il serait donc intéressant d'explorer cet aspect auprès des rapatriés.

Des recherches futures sont également nécessaires afin de mieux comprendre l'expérience de retour des rapatriés, notamment sur ce qui définit un retour fructueux. De nombreuses recherches des dernières années se sont arrêtées sur le roulement volontaire - ou l'intention de quitter – des rapatriés et sur ce qui peut le faire diminuer. Toutefois, un appel a été lancé pour orienter la définition du succès ailleurs (Lazarova & Cerdin, 2007). C'est pourquoi l'approche de cette thèse a plutôt été d'examiner l'adaptation des rapatriés, qui vient davantage témoigner de l'expérience du retour de l'individu. Néanmoins, d'autres éléments méritent d'être étudiés, dont la progression de carrière des expatriés suite à un mandat à l'international. Tel qu'il l'a été mentionné précédemment, une des limites de cette thèse – et de la majorité des recherches dans le domaine – est le manque d'études longitudinales. Or, il est souvent entendu qu'un mandat à l'international entraîne des bienfaits importants pour la carrière de ces individus, une affirmation qu'il serait nécessaire de vérifier par l'entremise de recherches empiriques. Dans la même veine, une des répercussions qui émergent dans les écrits scientifiques est le transfert de connaissances apprises à l'étranger (Furuya et al., 2009). Il serait ainsi pertinent de vérifier quand et comment les connaissances apprises par le rapatrié lors du mandat à l'international sont retransmises au sein de l'organisation à son retour.

Par ailleurs, une nouvelle tendance dans la recherche sur l'expatriation concerne la gestion des talents intégrée (Cerdin & Brewster, 2014). En effet, les auteurs encouragent les

organisations à considérer en même temps leurs pratiques d'expatriation et leurs pratiques de gestion du talent afin que l'expatriation joue un rôle plus stratégique dans la gestion de la carrière des expatriés. Si les organisations suivent ces tendances et que l'expatriation est une étape claire de la progression de la carrière des expatriés, est-ce que l'adaptation de ces derniers peut être davantage favorisée? S'ils reviennent en sachant quel poste ils occuperont dans l'organisation et en sachant que leur expérience à l'international sera prise en compte, il serait logique d'émettre l'hypothèse que les difficultés associées à leur retour pourraient être diminuées. Des recherches futures pourraient ainsi comparer l'adaptation des rapatriés ayant un plan de carrière clair avec ceux n'en ayant pas.

Dans un autre ordre d'idées, une des limites principales de cette thèse est le fait qu'elle ait été effectuée auprès de policiers. Les résultats doivent donc être interprétés avec une certaine prudence. Ainsi, des recherches futures sont nécessaires afin de vérifier que le modèle présenté ici s'applique effectivement à une population plus diversifiée.

Toujours sur le plan méthodologique, la question de l'opérationnalisation de l'adaptation demeure pertinente. Tel que mentionné précédemment, un nouvel outil a récemment été élaboré afin de mesurer l'adaptation des expatriés (Hippler et al., 2014b). Il serait ainsi intéressant d'appliquer ce questionnaire dans un contexte de rapatriés et de vérifier comment il se comporte vis-à-vis le questionnaire de Black (1992).

Par ailleurs, le futur de l'expatriation risque d'être plutôt distinct de ce qui a été connu dans les dernières décennies. L'avènement de la technologie amène une façon bien différente de gérer les mandats à l'international. Une implication pratique suggérée dans le cadre de cette thèse propose d'utiliser les forums Internet pour favoriser le soutien social (Nardon et al., 2015; Valk et al., 2013). De plus en plus d'expatriés ont d'ailleurs des blogues à ce propos et cette façon de communiquer est devenue un médium très populaire (Nardon et al., 2015). Or, très peu d'études ont exploré comment cela pouvait améliorer l'expérience des rapatriés. Des recherches futures pourraient ainsi s'attarder sur ce sujet.

Enfin, une autre façon dont la gestion de l'expatriation risque de changer est le type de mandat octroyé. Bien que la forme traditionnelle de mandat à long terme à l'international soit loin de disparaître (Brookfield, 2015), les organisations se tournent de plus en plus vers des formes alternatives afin d'éviter les difficultés vécues par les rapatriés à leur retour (Caligiuri & Bonache, 2016). Ces formes sont souvent plus courtes et des éléments plus complexes

peuvent ainsi être évités. Par exemple, le mandat étant plus court, la famille n'est pas tenue de déménager avec l'expatrié. Ces nouvelles formes vont aussi jusqu'à n'inclure que plusieurs courts voyages d'affaires dans le pays étranger, faisant en sorte que même l'individu n'a pas à s'expatrier formellement dans un autre pays. Ces nouvelles formes amènent une plus grande flexibilité, mais certaines retombées peuvent être moins positives. Les compétences internationales peuvent ne pas être autant développées pour un individu qui ne fait que quelques courts voyages à l'occasion, comparativement à celui qui a passé deux ou trois ans dans un autre pays. Il y a donc un autre coût rattaché à ces nouvelles formes d'expatriation et des recherches futures doivent être effectuées afin de bien saisir ce qu'elles impliquent.

Conclusion

La thématique au cœur de la thèse a émergé dans un but de mieux comprendre l'expérience de retour des rapatriés afin d'offrir des solutions concrètes autant aux organisations qu'aux individus pour favoriser une meilleure adaptation. Tandis que les difficultés inhérentes à un déménagement vers un autre pays sont plutôt documentées, celles vécues au retour chez soi le sont moins. Les résultats de cette thèse amènent ainsi une autre prise de réflexion sur les moyens à privilégier pour favoriser l'adaptation des rapatriés.

Tout d'abord, le rôle central des attentes est mis de l'avant dans les résultats. En effet, les actions effectuées par l'organisation et les rapatriés permettent aux attentes de ces derniers d'être davantage alignées sur la réalité, ce qui influence positivement l'adaptation. Conséquemment, au cœur de la question du rapatriement réside la notion des attentes. Il est naturel pour ces individus de se questionner sur ce qui les attend à leur retour et de former certaines attentes. Toutefois, si celles-ci sont irréalistes et complètement différentes qu'anticipées, cela peut inévitablement créer des difficultés. Il est donc primordial autant pour l'organisation que pour le rapatrié de s'assurer que les attentes de ce dernier soient réalistes.

Enfin, deux leviers importants ont été soulevés, soit la perception de soutien organisationnel et la proactivité, tous deux ayant un apport significatif dans l'adaptation des rapatriés. Par le passé, l'influence de l'organisation avait davantage été étudiée et le rapatrié avait été confié à un rôle plutôt passif, à l'exception de certaines études. Cette thèse innove donc en confirmant que le rapatrié a bel et bien son rôle à jouer dans la gestion de son rapatriement. Cela étant dit, les résultats démontrent clairement que le soutien organisationnel demeure primordial. Les organisations doivent ainsi reconnaître qu'il est nécessaire pour elles d'être plus impliquées si elles veulent avoir un meilleur retour sur leur investissement. Elles ne peuvent pas s'en remettre qu'à leurs employés pour gérer efficacement leur retour à la maison. Bien que des nouvelles technologies puissent faciliter la proactivité des rapatriés, l'organisation demeure un élément central dans un retour fructueux.

Références

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Studies*, 6(3), 341-356.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880. doi:10.1108/jmd-09-2013-0115
- Allen, D., & Alvarez, S. (1998). Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning*, 21, 29-39.
- Allison, P. D. (2001). *Missing Data* (Vol. 136): Pensylvanie : Sage publications.
- Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review*, 41(2), 233-255. doi:10.1108/00483481211200051
- Anderson, B. A. (2005). Expatriate selection: Good management or good luck? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583. doi:10.1080/09585190500051647
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462. doi:10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Bailey, C., & Dragoni, L. (2013). Repatriation after global assignments: Current HR practices and suggestions for ensuring successful repatriation. *People & Strategy*, 36(1), 48-57.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business Psychology*, 27, 123-147. doi:10.1007/s10869-011-9236-3
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, J. W., Seaman, S. R., White, I. R., & Carpenter, J. R. (2015). Multiple imputation of covariates by fully conditional specification: Accommodating the substantive model. *Statistical Methods in Medical Research*, 24(4), 462-487. doi:10.1177/0962280214521348
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7), 659-671.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bernard, J. (2007). *La réintégration optimale des policiers et policières à la Sûreté du Québec suite à une mission de maintien de la paix à l'étranger : une perspective de gestion*. (Mémoire de maîtrise inédit), ENAP, Montréal, QC.
- Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2007). Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency-client relationships. *Journal of Advertising*, 36(4), 49-60.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2004). What have we learned about expatriate adjustment: Answers accumulated from 23 years of research. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192. doi:10.1177/001872679204500205
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 671-694.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing People Through International Assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544. doi:10.1177/014920638901500403
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bolino, A. V. (2009). *An investigation of proactivity, adjustment, and intra-assignment turnover intentions among expatriates*. (Thèse de doctorat inédite). University of South Carolina, États-Unis.
- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & De Saá, P. (2010). Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263-274. doi:10.1002/tie.20349
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40(1), 9-28. doi:10.1016/j.jwb.2004.10.002
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J.-L., & Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1921-1937. doi:10.1080/09585192.2013.870284

- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301
- Brookfield. (2015). *Global Mobility Trends Survey Report*. Woodridge, IL : BGRS.
- Buhi, E. R., Goodson, P., & Neilands, T. B. (2008). Out of sight, not out of mind: Strategies for handling missing data. *American Journal of Health Behavior, 32*(1), 83-92.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business, 51*(1), 127-141. doi:10.1016/j.jwb.2015.10.001
- Caligiuri, P., & Lazarova, M. B. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. Dans M. E. Mendenhall, T. M. Kuhlmann, & G. K. Stahl (Éds.), *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management, 12*(3), 357-372. doi:10.1080/09585190121711
- Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business, 49*(2), 245-252. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.008
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal, 46*(5), 591-607.
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review, 55*(5), 707-736. doi:10.1007/s11575-015-0253-8
- Cole, N., & McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates “fit in” better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal, 18*(2), 144-164. doi:10.1108/13527601111125996
- Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 201-219. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.06.005
- Cox, P. L., Khan, R. H., & Armani, K. A. (2013). Repatriate adjustment and turnover: The role of expectations and perceptions. *Review of Business and Finance Studies, 4*(1), 1-15.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304
- Culpan, O., & Wright, G. H. (2002). Women abroad: Getting the best results from women managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 784-801. doi:10.1080/09585190210125921
- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2013). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970–2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337. doi:10.1080/09585192.2013.845238
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Buckley, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- de Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-955.
- De Paul, N. F., & Bikos, L. H. (2015). Perceived organizational support: A meaningful contributor to expatriate development professionals' psychological well-being. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 25-32. doi:10.1016/j.ijintrel.2015.06.004
- Downes, M., Varner, I. I., & Hemmasi, M. (2010). Individual profiles as predictors of expatriate effectiveness. *Competitiveness Review*, 20(3), 235-247. doi:10.1108/10595421011047424
- Duoto, M. A. (2002). *Factors influencing job satisfaction of repatriated managers*. (Thèse de doctorat inédite). University of San Diego, États-Unis.
- Dupont, B., & Tanner, S. (2009). Not always a happy ending: The organisational challenges of deploying and reintegrating civilian police peacekeepers (a Canadian perspective). *Policing and Society*, 19(2), 134-146. doi:10.1080/10439460802187555
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fairchild, A. J., Mackinnon, D. P., Taborga, M. P., & Taylor, A. B. (2009). R2 effect-size measures for mediation analysis. *Behavior Research Methods*, 41(2), 486-498. doi:10.3758/BRM.41.2.486
- Feldman, D. C., & Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 507-529.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (4^e éd.). Los Angeles: Sage.
- Fisher, S. L., Wasserman, M. E., & Palthe, J. (2007). Management practices for on-site consultants: Lessons learned from the expatriate experience. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 17-29. doi:10.1037/1065-9293.59.1.17
- Forster, N. (2000). The myth of the international manager. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 126-142.
- Frenkel, S., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16-32. doi:10.1080/08959285.2015.1120306
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345. doi:10.1016/j.jvb.2009.05.008
- Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. E. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200-215. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400416
- Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2007). The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 6-23. doi:10.1177/1038411107073595
- Gibson, C., Hardy, J., Baur, J., Frink, D., & Buckley, M. R. (2015). Expectation-based interventions for expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 332-342. doi:10.1016/j.ijintrel.2015.06.001
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business Psychology*, 27, 437-450.
- Goldsmith, A. (2009). 'It wasn't like normal policing': Voices of Australian police peacekeepers in Operation Serene, Timor-Leste 2006. *Policing and Society*, 19(2), 119-133. doi:10.1080/10439460802187548
- Goldsmith, A., & Harris, V. (2009). Out of step: Multilateral police missions, culture and nation-building in Timor-Leste. *Conflict, Security & Development*, 9(2), 189-211. doi:10.1080/14678800902925119

- Goldsmith, A., & Harris, V. (2012). Trust, trustworthiness and trust-building in international policing missions. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 45(2), 231-254. doi:10.1177/0004865812443679
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graf, A. (2004). Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 667-685. doi:10.1002/tie.20030
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Grant, A. M., & Rothbard, N. P. (2013). When in doubt, seize the day? Security values, prosocial values, and proactivity under ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810-819. doi:10.1037/a0032873
- Gregersen, H. B. (1992). Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, 45, 29-54.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 2009-2229. doi:10.1177/014920639602200202
- Gregersen, H. B., & Stroh, L. K. (1997). Coming home to the Arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-Curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33-47.
- Halpern, J. (2005). *The dilemma of repatriation: Managing expatriate expectations*. (Thèse de doctorat inédite). New York University, New York, NY.
- Hammer, M. R., Hart, W., & Rogan, R. (1998). Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. *Management International Review*, 38(1), 67-86.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: How international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 488-500.
- Harvey, M. C. (1982). The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53-59.

- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351. doi:10.1002/hrm.21531
- Hass, C. (2014). *Learning and adjustment outcomes in socialized and unsocialized newcomers: An ex- post-facto comparative study*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal, QC.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. doi:10.1080/03637750903310360
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Herman, J. L., & Tetrick, L. E. (2009). Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(1), 69-88. doi:10.1002/hrm.20267
- Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015). The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1920-1935. doi:10.1080/09585192.2015.1041762
- Hippler, T., Caligiuri, P., & Johnson, J. (2014a). Revisiting the construct of expatriate adjustment. *International Studies of Management and Organization*, 44(3), 8-24. doi:10.2753/imo0020-8825440301
- Hippler, T., Caligiuri, P. M., Johnson, J. E., & Baytalskaya, N. (2014b). The development and validation of a theory-based expatriate adjustment scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1938-1959. doi:10.1080/09585192.2013.870286
- Hoge, C. W., Castro, C. A., Messer, S. C., McGurk, D., Cotting, D. I., & Koffman, R. L. (2004). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems and barriers to care. *New England Journal of Medicine*, 351, 13-22.
- Howell, D. C. (2008). The analysis of missing data. Dans W. Outhwaite & S. Turner (Éds.), *Handbook of Social Science Methodology*. London: Sage.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Hurn, B. J. (2006). The selection of international business managers: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 38(6), 279-286. doi:10.1108/00197850610685581

- Hyder, A. S., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process – a realistic approach. *Career Development International*, 12(3), 264-281. doi:10.1108/13620430710745890
- Inkson, K., Pringle, J., Arthur, M. B., & Barry, S. (1997). Expatriate assignments versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32(4), 351-368.
- James, R. (2014). *Repatriation adjustment: Proactive behavior, perceived organizational support and knowledge sharing*. Papier présenté à la Jaffna University International Research Conference, Sri Lanka.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Jokinen, T. (2010). Development of career capital through international assignments and its transferability to new contexts. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 325-336.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2438-2462. doi:10.1080/09585192.2014.884615
- Kehrli, S. E. (2008). *Repatriates' organizational commitment and turnover intentions in relation to availability of HR practices and perceptions of organizational and supervisory support*. (Thèse de doctorat inédite). Alliant International University, San Diego, CA.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. doi:10.1037/0022-006X.73.3.539
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. doi:10.1037/0021-9010.90.2.232
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4^e éd.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168. doi:10.1108/ijchm-08-2013-0353
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47. doi:10.1002/hrm.20265

- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237. doi:10.1016/j.jm.2003.01.001
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Valk, R. (2010). Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The Indian experience. *Human Resource Management*, 49(3), 531-548. doi:10.1002/hrm.20352
- Lancaster, H. (1999, 28 septembre). Before going overseas, smart managers plan their homecoming. *Wall Street Journal*, p. B1.
- Lapointe, É. (2013). *Examen des contributions d'une approche relationnelle de la socialisation organisationnelle*. (Thèse de doctorat inédite), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 599-624.
- Laughrea, M.-C. (2015). *Les facteurs organisationnels facilitant la réintégration professionnelle de policiers et policières de retour d'une assignation internationale*. (Doctorat), Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Lazarova, M., & Cerdin, J. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117.
- LeBeuf, M. E. (2012). Le transfert des expériences acquises lors d'une opération de maintien de la paix. Dans S. Tanner & B. Dupont (Éds.), *Maintenir la paix en zones postconflit : les nouveaux visages de la police*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lee, H.-W., & Liu, C.-H. (2006). The determinants of repatriate turnover intentions: An empirical analysis. *International Journal of Management*, 23(4), 751-762.

- Lee, L., & Donohue, R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1197-1215. doi:10.1080/09585192.2011.638654
- Lee, L.-Y., & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5483-5494. doi:10.1016/j.eswa.2014.02.030
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behaviors in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10(2), 145-159. doi:10.1108/13620430510588338
- Martin, J. N., Bradford, L., & Rohrlach, B. (1995). Comparing predeparture expectations and post-sojourn reports: A longitudinal study of U.S. students abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 19(1), 87-110.
- Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2012). Satisfaction towards human resources practices and repatriates' retention: An empirical examination in the Portuguese companies context. *European Institute for Advanced Studies in Management*, 1-22.
- Maury, S., & Tanner, S. (2014). « Cultures policières » et opérations internationales de paix. *Criminologie*, 47(2), 105-126.
- Mazowita, B., & Greenland, J. (2016). *Police resources in Canada, 2015*. Canadian Center for Justice Statistics: Canada. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2016001/article/14323-eng.htm>.
- McNulty, Y. (2014). Modern expatriation through the lens of global careers, psychological contracts, and individual return on investment. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 6-22. doi:10.1002/joe.21541
- Mendenhall, M. E., Stahl, G. K., Ehnert, I., Oddou, G., Osland, J. S., & Khülmann, T. M. (2004). Evaluation studies of cross-cultural training programs: A review of the literature from 1988 to 2000. Dans D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Éds.), *Handbook of Intercultural Training* (3^e éd.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Mérignac, O., & Grillat, M.-L. (2012). La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès de l'expatriation. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(1), 117-131.

- Michaud, V. (2012). Choc du retour : le sentiment de perte et l'intégration des valeurs au retour d'un séjour prolongé à l'étranger. *Journal of Interpersonal Relations, Intergroup Relations and Identity*, 5, 78-86.
- Mol, S. T. (2005). Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes: A Quantitative Review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620. doi:10.1177/0022022105278544
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., van der Molen, H. T., & Derous, E. (2009). When selection ratios are high: Predicting the expatriation willingness of prospective domestic entry-level job applicants. *Human Performance*, 22(1), 1-22. doi:10.1080/08959280802540437
- Moon, H., Choi, B., & Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285-330. doi:10.1002/hrdq.21131
- Morris, T. P., White, I. R., & Royston, P. (2014). Tuning multiple imputation by predictive mean matching and local residual draws. *BMC Medical Research Methodology*, 15(75), 1-13.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Muthiah, K., & Santosh, B. R. (2015). Knowledge sharing by the repatriates: Experience from Indian information technology (IT) sector. *Journal of Contemporary Research in Management*, 10(1), 31-44.
- Napier, N., K., & Peterson, R. B. (1991). Expatriate re-entry: What do repatriates have to say? *Human Resource Planning*, 14(1), 19-28.
- Nardon, L., Aten, K., & Gulanowski, D. (2015). Expatriate adjustment in the digital age: The co-creation of online social support resources through blogging. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 41-55. doi:10.1016/j.ijintrel.2015.04.001
- O'Sullivan, S. L. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), 597-616. doi:10.1108/01437720210450789
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.002

- Paoline III, E. A., & Terrill, W. (2005). The impact of police culture on traffic stop searches: An analysis of attitudes and behavior. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(3), 455-472. doi:10.1108/13639510510614555
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62-75.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pattie, M., White, M. M., & Tansky, J. (2010). The homecoming: A review of support practices for repatriates. *Career Development International*, 15(4), 359-377. doi:10.1108/13620431011066240
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., & Werther, W. B. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295-2314. doi:10.1080/09585192.2011.610951
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115. doi:10.1037/a0022658.supp
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees. *Career Development International*, 20(5), 525-538. doi:10.1108/cdi-03-2015-0043
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015). Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: An explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1335-1359. doi:10.1080/09585192.2014.985328

- Reiche, B. S. (2012). Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052-1077. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01050.x
- Ren, H., Bolino, M. C., Shaffer, M. A., & Kraimer, M. L. (2013). The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective. *Journal of World Business*, 48, 149-159. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.015
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rubin, D. B. (1987). *Multiple imputation for nonresponse in suveys*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Rubin, D. B. (1996). Multiple imputation after 18+ years. *Journal of the American Statistical Association*, 91(434), 473-489.
- Saint-Pierre, X. (2011). *L'exercice du métier policier en opération de paix : Quelles pratiques? Quelles retombées?* (Mémoire de maîtrise inédit), Université de Montréal, Montréal, QC.
- Sánchez-Vidal, M. E., Valle, R. S., & Barba-Aragón, M. I. (2007a). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281. doi:10.1016/j.jbusres.2007.05.004
- Sánchez-Vidal, M. E., Valle, R. S., & Barba-Aragón, M. I. (2010). Analysis of the repatriation adjustment process in the Spanish context. *International Journal of Manpower*, 31(1), 21-41. doi:10.1108/01437721011031676
- Sánchez-Vidal, M. E., Valle, R. S., Barba-Aragón, M. I., & Brewster, C. (2007b). Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(3), 317-337. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.07.004
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

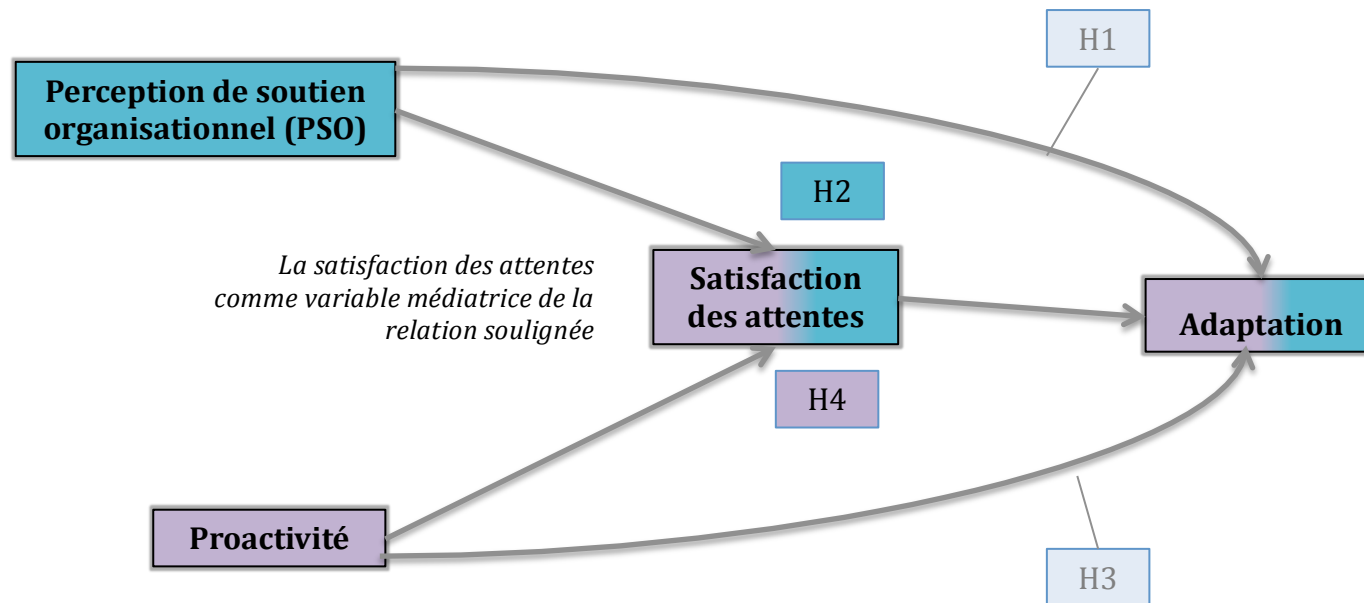
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Selmer, J. (2001). Expatriation selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1219-1233.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H. B., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109-125. doi:10.1037/0021-9010.91.1.109
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200. doi:10.1037/1072-5245.13.2.176
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology*, 27(5), 567-575. doi:10.1037/0278-6133.27.5.567
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J.-L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109. doi:10.1002/hrm.20268
- Steele, R. J., Wang, N., & Raftery, A. E. (2010). Inference from multiple imputation for missing data using mixtures of normals. *Statistical Methodology*, 7(3), 351-364. doi:10.1016/j.stamet.2010.01.003
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841. doi:10.1080/09585190600640844
- Strauss, K., & Parker, S. K. (sous presse). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*.
- Stroh, L. K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 443-456.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), 111-124.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (2000). Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 681-697. doi:10.1080/09585190050075060

- Strubler, D., Park, S.-H., & Agarwal, A. (2011). Revisiting Black, Mendenhall, and Oddou (1991)'s framework for international adjustment model: A prescriptive approach. *Journal of International Business Research*, 10(2), 103-120.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132-1151. doi:10.1080/0958519032000114200
- Suutari, V., & Välimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23(7), 617-634. doi:10.1108/01437720210450798
- Szkudlarek, B. (2010). Reentry: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 1-21. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.06.006
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6^e éd). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.
- Tanner, S. (2013). Police « globalisée » et déploiements canadiens dans les opérations de paix. *Criminologie*, 46(2), 69. doi:10.7202/1020987ar
- Tanner, S., & Dupont, B. (2014). Police work in international peace operation environments: A perspective from Canadian police officers in the MINUSTAH. *Policing and Society*, 1-18. doi:10.1080/10439463.2014.895348
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300. doi:10.1348/096317910xs02359
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x
- Tung, R. L. (1988). Career issues in international assignments. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 241-244.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142-152. doi:10.1016/j.jwb.2015.10.004

- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. Dans D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Éds.), *The new workplace: A guide to the human Impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Uy, M. A., Chan, K.-Y., Sam, Y. L., Ho, M.-h. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 115-123. doi:10.1016/j.jvb.2014.11.005
- Valk, R., van der Velde, M., van Engen, M., & Szkudlarek, B. (2013). International assignment and repatriation experiences of Indian international assignees in The Netherlands. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 335-356. doi:10.1108/IJOA-Jan-2012-0544
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implication pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680.
- van Buuren, S. (2007). Multiple imputation of discrete and continuous data by fully conditional specification. *Statistical Methods in Medical Research*, 16, 219-222.
- Vandenberghe, C., & Ok, A. B. (2013). Career commitment, proactive personality, and work outcomes: A cross-lagged study. *Career Development International*, 18(7), 652-672. doi:10.1108/CDI-02-2013-0013
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A., & Kojima, T. (1998). The U-curve on trial: A longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 277-291.
- Wayman, J. C. (2003). *Multiple imputation for missing data: What is it and how can i use it?* Papier présenté à la American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Weissman, D., & Furnham, A. (1987). The expectations and experiences of a sojourning temporary resident abroad: A preliminary study. *Human Relations*, 40(5), 313-326.
- Wen, Z., & Fan, X. (2015). Monotonicity of effect sizes: Questioning kappa-squared as mediation effect size measure. *Psychological Methods*, 20(2), 193-203. doi:10.1037/met0000029

- West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. Dans R. H. Hoyle (Éd.), *Handbook of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Wittig-Berman, U., & Beutell, N. J. (2009). International assignments and the career management of repatriates: The boundaryless career concept. *International Journal of Management*, 26(1), 77-88.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2014). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206314544745
- Wu, C. H., Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2013). Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 261-280. doi:10.1108/s2046-410x(2013)0000001014
- Wu, M., Zhuang, W.-L., & Hung, C.-C. (2014). The effects of mentoring functions on repatriate adjustment: Moderating role of core self-evaluations. *International Journal of Intercultural Relations*, 43, 177-188. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.08.004
- Yamasaki, Y. (2016). *Why do some employees readjust to their home organizations better than others? Job demands-resources model of repatriation adjustment*. (Thèse de doctorat inédite), Minnesota State University, Mankato, États-Unis.
- Yan, Y. (2015). The effect of perceived organizational support and proactive personality on reentry adjustment for returned teachers from university. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(6), 16-23.

Annexe A. Modélisation des hypothèses de la thèse



Annexe B. Résumé des résultats d'études-clés en lien avec l'adaptation des rapatriés

Tel que discuté au chapitre 2, ce tableau présente les résultats quantitatifs des recherches-clés ayant étudié l'adaptation des rapatriés.

Tableau 17

Résultats des recherches-clés en lien avec l'adaptation des rapatriés

Thèmes	Études	Variables indépendantes	Résultats quantitatifs	Note (si applicable)
Temps écoulé depuis le retour	Black & Gregersen (1991)	Temps écoulé depuis le retour	Adaptation : Au travail: $\beta = 0,31, p < 0,001$ Social: $\beta = 0,02, n.s.$ Général: $\beta = 0,07, n.s.$	
	Gregersen & Stroh (1997)	Temps écoulé depuis le retour	Adaptation : Au travail: $\beta = 0,22, p < 0,05$ Social: $\beta = 0,20, n.s.$ Général: $\beta = 0,30, p < 0,01$	
Pratiques de soutien / PSO	Lazarova & Caligiuri (2001)	PSO	Intention de quitter : $\beta = -0,50, p < 0,01$	
	Lazarova & Cerdin (2007)	Pratiques de soutien	Intention de quitter : $\beta = -0,24, p < 0,01$	
	Yan (2015)	PSO	Adaptation : Au travail: $\beta = 0,14, p < 0,10$ (dimension liée à la carrière)	3 dimensions du PSO : soutien financier, lié à la

			Social: $\beta = 0,25, p < 0,01$ (dimension liée à l'adaptation) Général: $\beta = 0,21, p < 0,01$ (dimension financière)	carrière et lié à l'adaptation. Seules les dimensions avec un lien significatif sont rapportées dans l'étude
Proactivité	Feldman & Thompson (1993)	Stratégies d'adaptation	- Lien positif entre avoir une vision optimiste et l'intention de rester ($F = 4,17, p = 0,04$) et avec la satisfaction générale ($F = 5,58, p = 0,02$) - Lien négatif entre le retrait psychologique et l'intention de rester ($F = 45,96, p < 0,001$), la satisfaction générale ($F = 29,66, p < 0,01$) et avec le bien-être psychologique ($F = 20,62, p < 0,001$) - Lien positif entre le fait de travailler de longues heures et la satisfaction avec les opportunités de carrière ($F = 3,57, p = 0,05$), mais lien négatif avec le bien-être psychologique ($F = 4,06, p = 0,05$)	
	Suutari & Välimaa (2002)	S'informer des changements encourus dans leur pays ou organisation d'origine	Adaptation : Au travail: $\beta = 0,30, n.s.$ À l'organisation: $\beta = 0,03, n.s.$ Social: $\beta = 0,30, n.s.$ Général: $\beta = 1,00, p < 0,01$	Pour l'adaptation, les auteurs ont utilisé le questionnaire de Black (1992), mais 4 dimensions sont ressorties de leur analyse factorielle.
	Lazarova & Cerdin (2007)	Comportements proactifs	En lien avec l'intention de quitter : - Demander des conseils par rapport à des mouvements de carrière spécifique: $\beta =$	

		0,29, $p < 0,01$ - Demander de l'information concernant des opportunités de carrière à l'extérieur de l'organisation: $\beta = 0,31$, $p < 0,01$ - Effectuer une planification stratégique de sa carrière: $\beta = -0,33$, $p < 0,01$	
Herman & Tetrick (2009)	Stratégies d'adaptation	- Stratégies proactives: Liens positifs avec l'adaptation au travail ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$), aux interactions sociales ($\beta = 0,14$, $p < 0,05$) et l'adaptation générale ($\beta = 0,02$, n.s.) - Stratégies passives: Liens positifs avec l'adaptation au travail ($\beta = -0,26$, $p < 0,001$), aux interactions sociales ($\beta = -0,23$, $p < 0,001$) et l'adaptation générale ($\beta = -0,26$, $p < 0,001$)	
Yan (2015)	Proactivité	Adaptation : Au travail: $\beta = 0,25$, $p < 0,05$ Social: $\beta = 0,20$, $p < 0,05$ Général: $\beta = 0,24$, $p < 0,05$	
Yamasaki (2016)	Proactivité	Adaptation: - $\beta = 0,18$, n.s. - $r = 0,68$, $p < 0,01$ Stress en emploi: - $\beta = 0,09$, n.s. - $r = -0,20$, n.s. Satisfaction en emploi: - $\beta = 0,59$, $p = 0,01$ - $r = 0,68$, $p < 0,01$ Satisfaction de la carrière: - $\beta = 0,32$, n.s. - $r = 0,51$, $p < 0,01$	Les analyses de régression ont inclus plusieurs variables indépendantes dans le même modèle. Puisque la taille de l'échantillon de cette étude est petite ($N = 56$), les résultats des analyses de corrélations sont également inclus.

Attentes			Intention de quitter: - $\beta = 0,18$, n.s. - $r = -0,28$, $p < 0,05$	
	Suutari & Brewster (2003)	Satisfaction des attentes	- Liées au travail: $M = 3,9$, $\acute{E}.T. = 1,1$ - Liées aux interactions: $M = 3,8$, $\acute{E}.T. = 0,8$ - Liées au niveau de vie: $M = 3,6$, $\acute{E}.T. = 1,1$ - Liées au traitement organisationnel: $M = 3,1$, $\acute{E}.T. = 1,1$ - Liées aux perspectives de carrière: $M = 3,0$, $\acute{E}.T. = 1,4$	Étude descriptive
	Sánchez-Vidal et al. (2007a)	Satisfaction des attentes	Satisfaction en emploi: - $\beta = 0,21$, $p < 0,05$ - $r = 0,70$, $p < 0,01$ Intention de quitter: $r = -0,37$, $p < 0,01$	Leurs analyses de régression ont seulement été effectuées avec la satisfaction en emploi. Toutefois, ils ont rapporté une matrice de corrélation, d'où provient le lien avec l'intention de quitter.
	Sánchez-Vidal et al. (2007b)	Satisfaction des attentes	Adaptation 2 mois: - $\beta = 0,16$, $p < 0,10$ - $r = 0,34$, $p < 0,01$ Adaptation 9 mois: - $\beta = 0,26$, $p < 0,05$ - $r = 0,32$, $p < 0,01$ Performance: $r = 0,24$, $p < 0,01$ Satisfaction en emploi: $r = 0,66$, $p < 0,01$ Intention de quitter: $r = -0,33$, $p < 0,01$	Leurs analyses de régression ont seulement été effectuées avec l'adaptation 2 et 9 mois. Toutefois, ils ont rapporté une matrice de corrélation, d'où

				provient le lien avec les autres variables.
	Sánchez-Vidal et al. (2010)	Satisfaction des attentes	Adaptation Au travail: $\beta = 0,16$, n.s. Général: $\beta = 0,35$, $p < 0,001$	Pour l'adaptation, les auteurs ont utilisé le questionnaire de Black (1992), mais 2 dimensions sont ressorties de leur analyse factorielle.
Adaptation	Lee & Liu (2006)	Adaptation	Intention de quitter : $\beta = -0,58$, $p < 0,001$	

Annexe C. Résumé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004)

Un résumé de ce tableau est présenté au chapitre 2, à la page 17. Dans le tableau ci-dessous, les valeurs représentent toutes les corrélations ajustées qui sont relevées dans l'article de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004). Seules les relations significatives sont indiquées puisque les auteurs n'ont pas mentionné les résultats des liens non significatifs.

Tableau 18

Résumé détaillé des résultats de la méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2004)

Antécédents	Adaptation au travail	Adaptation aux interactions sociales	Adaptation générale
<u>Facteurs culturels</u>			
Connaissance de la langue locale		0,43	0,22
Expérience antérieure à l'international	0,06	0,12	
<u>Facteurs individuels</u>			
Sentiment d'efficacité personnel élevé	0,30	0,21	
Habiletés culturelles élevées	0,15	0,53	0,32
<u>Facteurs liés au travail</u>			
Clarté du rôle	0,56		
Flexibilité du rôle	0,45		
Conflit de rôle	-0,24		
Nouveauté du rôle ^a			
<u>Facteurs organisationnels</u>			
Soutien des collègues	0,25		
Soutien logistique			0,16
<u>Facteurs non liés au travail</u>			
Nouveauté de la culture	-0,12	-0,19	-0,35
Adaptation du (de la) conjoint(e)	0,26	0,43	0,60

^a Aucun lien significatif n'a été observé pour la nouveauté du rôle.

Annexe D. Liste des 11 pratiques recensées par Caligiuri & Lazarova (2001)

	Version originale anglaise	Version française traduite dans le cadre de cette thèse
1	Predeparture briefings on what to expect during repatriation	Des séances d'information avant le départ sur ce à quoi s'attendre durant le rapatriement
2	Career planning sessions	Des séances de planification de carrière
3	Guarantee/agreement outlining the type of position expatriates will be placed in upon repatriation	Une entente décrivant les types de poste que les expatriés occuperont après le rapatriement
4	Mentoring programs while on assignment	Des programmes de mentorat en cours d'affectation
5	Reorientation program about the changes in the company	Un programme de réorientation concernant les changements dans l'entreprise
6	Repatriation training seminars on the emotional response following repatriation	Des séminaires de formation à propos des réactions émotives suivant le rapatriement
7	Financial counselling or financial/tax assistance	Des conseils financiers ou une assistance financière / fiscale
8	Lifestyle assistance and counselling on changes likely to occur in expatriates' lifestyle upon return	Une assistance et des conseils quant aux changements susceptibles de se produire dans leur mode de vie à leur retour
9	Continuous communications with the home office	Des communications continues avec le bureau du pays d'origine
10	Visible signs that the company values international experiences	Des signes visibles démontrant que l'organisation valorise les expériences internationales
11	Communications with the home office about the details of the repatriation process	Des communications avec le bureau du pays d'origine concernant les détails du processus de rapatriement

Annexe E. Page informative transmise aux organisations
concernant le projet

REVENIR D'UN MANDAT À L'ÉTRANGER

Un portrait de vos rapatriés
et des impacts de leur retour sur votre
organisation et sur eux-mêmes



Les rapatriés rencontrent d'importantes **difficultés** à leur retour au pays. Certains décident de **quitter volontairement** leur organisation, entraînant ainsi des **pertes monétaires inestimables** allant de deux à cinq fois le salaire du rapatrié. Des effets négatifs sont également observés en ce qui a trait à leur **engagement organisationnel** et leur **performance**.

Cette situation peut également occasionner d'autres impacts négatifs indirects, par exemple si l'employé quitte son organisation pour un employeur concurrent. De plus, l'insatisfaction des rapatriés **diminue la volonté des autres employés d'accepter un mandat à l'international**.

*En favorisant une **meilleure réintégration** de leurs rapatriés, les organisations voient un **retour sur leur investissement** : une réduction du taux de roulement des rapatriés, une augmentation de leur engagement organisationnel et une augmentation de leur performance.*

En quoi consiste cette recherche?

Combinant rigueur et pragmatisme, cette recherche vise à examiner la réintégration de vos rapatriés par le biais d'un **questionnaire** afin d'évaluer:

1. Vos pratiques en terme de rapatriement;
2. Leur niveau d'engagement et de performance suite à leur réintégration dans votre organisation.

Critères d'inclusion des participants

- Être de retour du mandat à l'international depuis un maximum de 3 ans;
- Avoir effectué ce mandat à l'international pour un minimum de 5 mois.

Niveau d'investissement nécessaire pour votre organisation

- Identifier vos rapatriés qui répondent aux critères d'inclusion
- Prévoir que ceux-ci répondront à un questionnaire (durée : 25-30 minutes)



Quels sont les avantages de participer à ce projet?

- Dans la mesure où un minimum de 3 de vos employés participent à cette étude (afin de respecter les normes de confidentialité), bénéficiez de plusieurs avantages:
 - Un portrait détaillé de vos pratiques actuelles de réintégration des rapatriés;
 - Vos résultats comparés à d'autres organisations canadiennes;
 - Outils et suggestions d'améliorations pratiques vous permettant d'améliorer votre processus de réintégration et de fidéliser vos rapatriés.
- Accédez à un balisage des pratiques actuelles de réintégration des rapatriés.
- Obtenez les conclusions de cette étude.

Véronique Goyette, Ph.D (candidate), veronique.goyette.2@umontreal.ca

Université 
de Montréal

Annexe F. Courriel d'invitation à répondre au questionnaire

Bonjour,

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche ayant pour but de mieux comprendre votre expérience lors de votre retour de mission en _____. Ce projet est effectué en collaboration avec une équipe de chercheurs de l'Université de Montréal. Les résultats permettront d'avoir une vision plus juste de votre réalité et de ce qui peut être fait pour améliorer les pratiques actuelles mises en place pour faciliter votre retour de mission. Votre implication est donc grandement importante pour parvenir à obtenir des résultats représentatifs de votre expérience.

Le questionnaire demande environ 30 à 35 minutes de votre temps. **Voici le lien pour le remplir :** _____.

Soyez assuré(e) que toutes les informations qui seront recueillies demeureront confidentielles. En aucun cas, votre employeur ou toute personne de _____, n'auront accès à vos informations personnelles ou à vos réponses. Les informations seront compilées et mises ensemble pour obtenir un portrait global des réponses données. Vous trouverez plus de renseignements sur le questionnaire à la première page de ce lien web.

Nous tenons à réitérer l'importance de votre implication dans ce questionnaire. Plus il y aura une participation élevée, plus les conclusions qui seront tirées seront représentatives de l'expérience que vous avez vécue lors de votre retour de mission. Les changements qui seront alors proposés seront d'autant plus pertinents et efficaces.

Un grand merci pour votre collaboration,

Annexe G. Courriel de suivi pour répondre au questionnaire

Bonjour,

Il y a quelques semaines, nous vous avons envoyé un courriel vous invitant à participer à un sondage sur votre expérience lors de votre retour de mission en _____. Un grand **merci** à tous ceux et celles qui y ont déjà répondu !

Pour ceux et celles n'ayant pas encore eu le temps d'y répondre, il est encore temps. Nous tenons à vous rappeler que les résultats permettront d'avoir une vision plus juste de votre réalité et de ce qui peut être fait pour améliorer les pratiques actuelles mises en place pour faciliter les retours de mission. Votre implication est donc grandement importante pour parvenir à obtenir des résultats représentatifs de votre expérience.

Le questionnaire demande environ 30 à 35 minutes de votre temps. **Voici le lien pour le remplir :** _____.

Soyez assuré(e) que toutes les informations qui seront recueillies demeureront confidentielles. En aucun cas, votre employeur ou toute personne de _____, n'auront accès à vos informations personnelles ou à vos réponses. Les informations seront compilées et mises ensemble pour obtenir un portrait global des réponses données. Vous trouverez plus de renseignements sur le questionnaire à la première page de ce lien web.

Un grand merci pour votre collaboration,

Annexe H. Formulaire de consentement

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'adaptation au sein du rapatriement: Comment la favoriser et ainsi diminuer le taux de roulement chez les rapatriés

Chercheure : Véronique Goyette, candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal

Luc Brunet, Ph.D. Professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche.

Ce projet cherche à mieux comprendre ce qui peut influencer l'adaptation des rapatriés.

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste :

- ❖ Répondre à un questionnaire portant sur les comportements proactifs, la perception de soutien organisationnel, la tolérance à l'incertitude, les attentes, l'adaptation, l'engagement organisationnel, la performance et l'intention de quitter l'organisation.
- ❖ Répondre à un questionnaire qui porte sur des caractéristiques personnelles du participant (âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté, type de poste, le temps travaillé dans l'organisation et à l'international, le temps passé depuis le retour au Canada, le statut, etc.).
- ❖ Remplir ces questionnaires devrait requérir environ de 25 à 30 minutes de votre temps.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les données seront conservées dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces données personnelles seront détruites sept ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette période, le temps nécessaire à leur utilisation. Il est également important de souligner que votre employeur n'aura pas accès à votre questionnaire.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur l'adaptation des rapatriés. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître.

5. Droit de retrait

La participation à cette recherche est entièrement volontaire. Chaque participant est libre de se retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier sa décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance des informations concernant le projet *L'adaptation au sein du rapatriement: Comment la favoriser et ainsi diminuer le taux de roulement chez les rapatriés*.

En répondant à ce questionnaire, je consens à participer à cette étude dont j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients.

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Véronique Goyette, candidate au doctorat dans le département de psychologie à l'Université de Montréal, à l'adresse courriel suivante : veronique.goyette.2@umontreal.ca

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca. **(L'ombudsman accepte les appels à frais virés).**

Annexe I. Instruments de mesure

Questionnaire Perception de soutien organisationnel

Version originale par Rhoades et Eisenberger (2002)

Version traduite par Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault et Colombat (2012)

Veillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent vos attitudes envers votre organisation.

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

-
1. Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale.
 2. Mon organisation prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.
 3. Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être.
 4. Mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander.
 5. Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.
 6. Mon organisation cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible.
 7. Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités.
 8. Quand j'ai un problème, mon organisation m'apporte son aide.
-

Questionnaire de proactivité
Version originale par Seibert, Crant et Kraimer (1999)
Version traduite par Vandenberghe et Ok (2013)

Veillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Dans la vie en général...

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

-
1. Je suis constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer ma vie.
 2. Partout où je vais, je joue un rôle moteur dans l'apport de changements constructifs.
 3. Rien n'est plus excitant pour moi que de voir mes idées transposées dans la réalité.
 4. Quand je vois quelque chose qui ne me plaît pas, j'essaie de le changer.
 5. Peu importe les difficultés, si je crois en quelque chose, je ferai tout pour le faire aboutir.
 6. J'aime défendre mes idées, même si elles ne sont pas partagées par les autres.
 7. Je suis assez doué(e) quand il s'agit de trouver des opportunités intéressantes.
 8. Je suis toujours à la recherche de meilleures façons de faire les choses.
 9. Si je crois en une idée, rien ne m'empêchera de la concrétiser.
 10. Je repère souvent les bonnes opportunités bien avant les autres.
-

Questionnaire Satisfaction des attentes
Version originale par Suutari et Brewster (2003)
Version traduite dans le cadre de cette thèse

Pour toutes les questions qui suivront, il est important de répondre en fonction de votre dernière mission à l'international.

Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants.

À mon retour...

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Attentes en lien avec le travail

1. Mon statut au niveau hiérarchique était celui auquel je m'attendais.
2. Mes responsabilités au travail sont au niveau de ce que je m'y attendais.
3. J'ai le niveau d'autonomie dans mon travail actuel auquel je m'attendais.
4. Mes tâches étaient conformes à mes attentes.

Attentes en lien avec les interactions et leur situation

5. La situation dans mon organisation au Canada était comme je m'y attendais.
6. La situation dans le département/unité dans lequel je travaille était conforme à mes attentes.
7. Les interactions avec mes collègues se sont passées conformément à mes attentes.
8. Les relations avec mes amis se sont passées conformément à mes attentes.
9. Le réajustement à la société canadienne s'est passé de la façon dont je m'y attendais.

Attentes en lien avec leur niveau de vie

10. Mon niveau de vie après mon rapatriement a été conforme à mes attentes.
11. Mon niveau de rémunération après mon rapatriement correspondait à mes attentes.

Attentes en lien avec le traitement organisationnel

12. L'organisation a utilisé mon expertise conformément à mes attentes.
13. Mes supérieurs étaient autant intéressés à entendre parler de mes expériences que je

m'y attendais.

14. Lors de mon rapatriement, j'ai reçu le soutien de mes supérieurs auquel je m'attendais.

Attentes en lien avec leurs perspectives de carrière

15. Mes perspectives de carrière se présentent maintenant comme je m'y attendais avant de revenir au Canada.

Questionnaire Adaptation des rapatriés
Version originale par Black (1992)
Version traduite dans le cadre de cette thèse

Pour toutes les questions qui suivront, il est important de répondre en fonction de votre dernière mission à l'international.

En utilisant l'échelle suivante, veuillez indiquer la mesure dans laquelle vous vous sentez réintégré depuis votre retour à la maison.

Pas du tout	Un peu	Assez	Très	Complètement
1	2	3	4	5

Adaptation au travail

1. Responsabilités spécifiques liées à votre emploi
2. Attentes de rendement au travail
3. Responsabilités de supervision

Adaptation aux interactions sociales

4. Interactions avec les collègues
5. Interactions avec les amis et la famille en dehors du travail
6. Interactions avec les gens en général
7. Parler avec les gens en général

Adaptation en général

8. Les conditions de vie en général
 9. Les conditions immobilières
 10. La nourriture
 11. Le magasinage
 12. Le coût de la vie
 13. Le divertissement / les occasions de loisir
 14. Les établissements de santé
-

Questionnaire sur la vigueur

(Utilisé pour vérifier l'homogénéité des policiers d'un service de police spécifique)

Version originale par Shirom, Toker, Berliner, Shapira et Melamed (2008)

Below are a number of statements that describe different feelings that you may feel at work. Please indicate how often, in the past 30 workdays, you have felt each of the following feelings.

Never or almost never 1	Very infrequently 2	Quite infrequently 3	Sometimes 4	Quite frequently 5	Very frequently 6	Always or almost always 7
-------------------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------------------

-
1. I feel full of pep.
 2. I feel I have physical strength.
 3. Feeling vigorous.
 4. I feel energetic.
 5. Feeling of vitality.
 6. I feel I can think rapidly.
 7. I feel I am able to contribute new ideas.
 8. I feel able to be creative.
 9. I feel able to show warmth to others.
 10. I feel able to be sensitive to the needs of coworkers and customers.
 11. I feel I am capable of investing emotionally in coworkers and customers.
 12. I feel capable of being sympathetic to co-workers and customers.
-

Questionnaire sur l'épuisement professionnel
(Utilisé pour vérifier l'homogénéité des policiers d'un service de police spécifique)
Version originale par Shirom et Melamed (2006)

Below are a number of statements that describe different feelings that you may feel at work. Please indicate how often, in the past 30 workdays, you have felt each of the following feelings.

Never or almost never 1	Very infrequently 2	Quite infrequently 3	Sometimes 4	Quite frequently 5	Very frequently 6	Always or almost always 7
-------------------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------------------

-
1. I feel tired.
 2. I have no energy for going to work in the morning.
 3. I feel physically drained.
 4. I feel fed up.
 5. I feel like my "batteries" are "dead".
 6. I feel burned out.
 7. My thinking process is slow.
 8. I have difficulty concentrating.
 9. I feel I'm not thinking clearly.
 10. I feel I'm not focused in my thinking.
 11. I have difficulty thinking about complex things.
 12. I feel I am unable to be sensitive to the needs of coworkers and customers.
 13. I feel I am not capable of investing emotionally in coworkers and customers.
 14. I feel I am not capable of being sympathetic to co-workers and customers.
-

Questions sociodémographiques

1. Sexe :

☐ Homme

☐ Femme

2. Âge : _____

3. Citoyenneté : _____

4. État civil

☐ Célibataire

☐ Marié (e) ou conjoint (e) de fait

☐ Séparé (e) ou divorcé (e) ou veuf (ve)

☐ Autre (veuillez préciser) : _____

5. Nombre d'enfants à charge : _____

6. Niveau de diplôme obtenu le plus élevé

☐ Secondaire

☐ Collégial

☐ 1^{er} cycle universitaire (certificat)

☐ 1^{er} cycle universitaire (baccalauréat)

☐ 2^e cycle universitaire (DESS)

☐ 2^e cycle universitaire (maîtrise)

☐ 3^e cycle universitaire

☐ Postdoctorat

☐ Autre (veuillez préciser) : _____

7. Domaine de travail : _____

8. Nombre d'années d'expérience dans votre domaine de travail : _____

9. Nom de l'organisation : _____

10. Nombre d'années d'expérience dans votre organisation : _____

11. Durée de la mission : _____

12. Êtes-vous retourné au Canada durant votre séjour?

☐ Oui

☐ Non

13. Si oui, combien de fois? _____

14. Dans quel pays était votre mandat? _____

15. Depuis combien de temps êtes-vous de retour? _____

16. Quel était votre grade au départ? _____

17. Quel est votre grade aujourd'hui? _____

18. Est-ce que la fonction occupée à votre retour était une promotion?

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre (veuillez préciser) : _____

19. Nombre d'expériences internationales passées de moins de 6 mois :

20. Dans quels pays étaient-elles? _____

21. Nombre d'expériences internationales passées de plus de 6 mois : _____

22. Pour chaque expérience internationale passée, veuillez indiquer la durée et le pays séjourné : _____

